

VAASAN YLIOPISTO

KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA

MARKKINOINNIN LAITOS

Lotta Castrén

ASUNNON VUOKRAUKSEN ASIAKASPOLKU

Case - Realian vuokrauspalvelu

Markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

VAASA
2017

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
TIIVISTELMÄ	9
1. JOHDANTO	11
1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	12
1.2. Tutkimusote	13
1.3. Keskeiset käsitteet	16
1.4. Tutkimuksen rakenne	16
2. VUOKRAUSPALVELU	19
2.1. Palvelun ominaispiirteitä	19
2.2. Service Blueprint	21
2.3. Palvelumuotoilu	22
2.4. Asiakaspolku	24
2.4.1. Asiakaspolun eteneminen	25
2.4.2. Kohtaamispisteet asiakaspolun varrella	27
2.5. Vuokrauspalvelupaketti	30
3. ASUNNON VUOKRAUSPROSESSI	34
3.1. Asiakkaan palvelupäätös	34
3.2. Asiakkaan rooli palvelussa	36
3.3. Asiakaskokemus	38
3.4. Arvon syntyminen asiakkaalle	40
3.5. Asiakastyytyväisyys	45
4. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	48
4.1. Aineistonkeruumenetelmät	48
4.2. Haastateltavien valinnat	49
4.3. Haastateltavat	49
4.4. Analysointimenetelmä	51
4.5. Tutkimuksen luotettavuus	51
5. VUOKRAUSPROSESSIN SELVITTÄMINEN	54
5.1. Vuokrausprosessin alkaminen	54

5.2.	Asiakaspolun eteneminen tyypeittäin	56
5.2.1.	Perinteinen asiakaspolku	57
5.2.2.	Vikailmoituksia painottava asiakaspolku	59
5.2.3.	Tuttavan vaikutus asiakaspolkuun	63
5.2.4.	Äkillinen tarve hankkia vuokra-asunto	67
5.3.	Arvon syntyminen asiakaskokemuksessa	69
5.3.1.	Asiakaskokemukset perinteisessä asiakaspolussa	70
5.3.2.	Asiakaskokemukset vikailmoituksia painottavassa asiakaspolussa	70
5.3.3.	Tuttavan vaikutus asiakaskokemukseen	76
5.3.4.	Äkillisen tarpeen vaikutus asiakaskokemukseen	78
5.3.5.	Arvonsyntymisen elementit	79
6.	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	83
6.1.	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	83
6.2.	Kehityskohteet	89
6.2.1.	Ydinaktiviteetit	90
6.2.2.	Liittyvät aktiviteetit	91
6.2.3.	Muut aktiviteetit	93
6.2.4.	Kilpailijan toimintamalli	94
6.3.	Lopuksi	98
	LÄHDELUETTELO	99
	LIITTEET	105
	Liite 1. Haastateltavat	105
	Liite 2. Haastattelurungot	106
	Liite 3. Asiakaspolut	107
	Liite 4. Oikotie.fi (2/2017)	112
	Liite 5. Realian kohde Oikotiellä (2/2017).	113
	Liite 6. Realian oma asuntovuokraussivusto (2/2017).	114
	Liite 7. Reaaliaikainen Pop-keskustelu (4/2017).	114
	Liite 8. Asiakkaille lähetetty sähköposti (3/2017).	115

KUVIOLUETTELO**sivu**

Kuvio 1: Markkinoinnin tutkimus (Carson ym. 2001:26).	15
Kuvio 2: Tutkimuksen rakenne ja eteneminen.	17
Kuvio 3: Palveluprosessi (Edvardsson ym. 1996).	20
Kuvio 4: Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2011:56) ja vuokrauspalvelun palvelumuotoilu.	23
Kuvio 5: Asiakaspolun kulku teoriassa ja todellisuudessa (Halvorsurd ym. 2016).	26
Kuvio 6: Kohtaamispisteet asiakaspolulla (Tuulaniemi 2011:33 ja Dasu & Chase 2010 ja Lemon ym. 2016).	28
Kuvio 7: Realian Service Blueprint –malli asunnon vuokrauksessa (Realia 2016).	31
Kuvio 8: Palvelupäätökseen vaikuttavat tekijät (Korkiakoski ym. 2016).	35
Kuvio 9: Asiakkaan aktiivisuuden tasot (Mickelsson 2012).	37
Kuvio 10: Asiakaskokemuksen syntyminen (Johnston & Kong 2011).	39
Kuvio 11: Koetun laadun vaikutus asiakkaaseen (Coelho ym. 2009).	41
Kuvio 12: Arvon tuottaminen yhdessä (Pralhad ym. 2004).	43
Kuvio 13: Arvopyramidi (Tuulaniemi 2011:37).	44
Kuvio 14: Asiakkaan käytöksen vaikutus asiakastyytyväisyyteen (Eichentopf ym. 2011).	46
Kuvio 15: Perinteisen asiakaspolun kohtaamiset.	58
Kuvio 16: Vikailmoituksia painottavan asiakaspolun kohtaamiset.	60
Kuvio 17: Tuttavan vaikutus asiakaspolun kohtaamisiin.	64
Kuvio 18: Äkillisen tarpeen synnyttämä asiakaspolku.	67
Kuvio 19: Vuokrausprosessin asiakkaan arvopyramidi (Tuulaniemi 2011:37).	80
Kuvio 20: Vuokrausprosessin asiakaspolku.	84
Kuvio 21: Asiakkaan aktiivisuuden tasojen vaikutus arvon syntymiseen (Mickelsson 2012) Realian vuokrauspalvelussa.	90
Kuvio 22: Vaihtoehtoinen asiakaspolku.	95

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1: Haastateltavat asiakkaat.	50
Taulukko 2: Asiakaspolkujen ominaispiirteet.	87

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta****Tekijä:**

Lotta Castrén

Tutkielman nimi:Asunnon vuokrauksen
asiakaspolku – Case Realian
vuokrauspalvelu**Ohjaaja:**

Pirjo Laaksonen

Tutkinto:

Kauppätieteiden maisteri

Yksikkö:

Markkinointi

Aloitusvuosi:

2012

Valmistumisvuosi:2017 **Sivumäärä:** 116

TIIVISTELMÄ

Vuokra-asuntojen kysyntä on huipussaan. Asunnonvuokrauspalvelua ei ole nähty perinteisesti kokemusrikkaana palveluna, mutta, voiko asiakas saada onnistuneita asiakaskokemuksia vuokrauspalvelusta? Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää, millainen on asiakkaan asunnonvuokrausprosessi ja minkälaisia kokemuksia asiakkaalla prosessissa muodostuu. Asiakkaan kokemuksia tarkastellaan asiakkaan kulkeman polun kautta läpi vuokrauspalvelun. Asiakaspolun varrelle muodostuu kohtaamispisteitä yrityksen ja asiakkaan välille, jotka ovat kriittisiä asiakkaan kokemusten ja lisäarvon syntymisen kannalta. Koska tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, on tarkastelu rajattu käsittelemään vain asiakkaiden kokemuksia Realian tarjoamasta vuokrauspalvelusta.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu palvelukirjallisuuteen, korostaen asiakkaan roolia palvelussa. Keskeisen tarkastelun kohteeksi nostetaan asiakkaan kokemukset, asiakaspolku ja sen varrella esiintyvät kohtaamiset sekä arvon muodostuminen palvelun käytöstä. Asiakkaiden kokemukset selvitetään haastattelemalla kymmentä Realian asuntovuokrauksen asiakasta.

Tutkimustulokset osoittavat, että asiakkaan vuokrausprosessi on yksilöllinen, mutta asiakaspoluissa korostuu samoja elementtejä. Kerätyn aineiston pohjalta nousi esille neljä erilaista asiakaspolkutyyppeä, joista voidaan tunnistaa asiakaspolulle ominaiset kohtaamiset, asiakaskokemukset ja mahdolliset lisäarvon lähteet. Yleisesti asiakkaat olivat tyytyväisiä saamaansa vuokrauspalveluun ja arvostivat erityisesti prosessin nopeutta. Asiakkaat arvostivat itsessään vuokrauspalvelua. Kun asiakas vuokraa asunnon yrityksen kautta se luo turvallisuuden tunnetta ja pysyvyyttä asumiseen. Keskeinen arvoa luova tekijä on asiakkaan ongelman ratkaiseminen eli vuokra-asunnon saaminen.

AVAINSANAT: vuokrausprosessi, asiakaspolku, kohtaamispisteet, arvo, kokemus

1. JOHDANTO

Asunnon hankkimista voidaan pitää lähes poikkeuksetta ajankohtaisena ja pakollisena hankintana jokaiselle ihmiselle jossakin elämänvaiheessa. Viime vuosien talouden epävarmuus on lisännyt vuokra-asuntojen kysyntää entisestään. Kotitalouksien keskikoko on pienentynyt, mikä on osaltaan lisännyt asuntojen määrän tarvetta. Pulaa on erityisesti pienistä asunnoista Suomen kasvukeskuksissa (Kauppalehti 7/2016).

Tilastokeskuksen vuoden 2015 selvityksen mukaan Suomessa on 2,9 miljoonaa asuntoa. Uusia asuntoja samana vuonna valmistui 27 000. Pääkaupunkiseudulle näistä asunnoista rakennettiin 8000, joista kerrostaloja oli 6000. Näistä uusista kerrostaloasunnoista yli puolet, 57 % valmistuivat vuokra-asunnoiksi. Kiinteistöalan ja rakennuttamisen vastuulliset ammattilaiset, eli RAKLI ry ennusti vuodelle 2016 valmistuvien asuntojen määrän kasvavan 50%:lla, mikä tarkoittaa noin 12 000 uutta asuntoa. Tätä voidaan pitää nykyisessä kysyntätilanteessa positiivisena uutisena. Asunnoista merkittävä osa on vapaarahoitteisia vuokra-asuntoja. Vuokra-asuntoja välittävät yritykset ovat pyrkineet vastaamaan tähän kysyntään parhaansa mukaan.

Koska kysyntä on kasvanut ja sen odotetaan kasvavan tulevaisuudessakin, on olennaista selvittää, miten kasvavaan kysyntään voidaan vastata asunnon vuokrauspalvelussa asiakaskokemusta unohtamatta. Kysynnän kasvu näkyy uudisrakentamisena ja vuokraamiseen keskittyneiden yritysten suosion lisääntymisenä. Vuokrausyrityksestä riippuen toimijat tarjoavat laajaa tai suppeampaa vuokrauspalvelua asiakkailleen. Menestyäkseen, vuokrausyrityksen on tuotettava asiakaskeskeisiä palveluita. Palveluiden tulee olla asiakkaille kokemuksellisia ja arvoa tuottavia (Halvorsrud, Kvale & Folstad 2016). Mielenkiintona on selvittää, miten Realia on onnistunut tarjoamaan asiakkailleen edellä esitetyt kriteerit täyttävää vuokrauspalvelua.

Tämän päivän markkinat ovat asiakaslähtöiset. Palvelut ja tuotteet ovat väistyneet asiakkaan siirryttyä keskiöön. Merkitsevä tekijänä nähdään asiakkaan saama arvo ja asiakkaan kokonaisvaltainen suhde yrityksen kanssa (Simchi-Levi 2010: 19). Tämä asiakaskeskeisyys on alkanut näkyä myös vuokrauspalveluissa. Alalla toimivat yritykset korostavat toimivansa

asiakaslähtöisesti. Lokakuun 2016 lopussa järjestettiin kiinteistöalan sijoittajille suunnattu Asuntosijoittaja 2016-tapahtuma. Yhdeksi keskeiseksi teemaksi puheenvuoroissa nostettiin ainutlaatuinen asiakaskokemus vuokrasuhteessa. Ainutlaatuinen asiakaskokemus jää asiakkaan mieleen ja sitouttaa asiakkaan yritykseen. Asiakaskokemuksen luominen alkaa jo vuokrailmoituksesta, mikä enteilee palveluasennetta ja luo ensivaikutelmaa vuokraajasta ja alkavasta vuokrasuhteesta (Stude 2016). Haasteena on saada luotua onnistuneet asiakaskokemukset myös todellisuudessa, kun kysyntää on runsaasti ja asuntojenvaihtorytmi on nopea.

Asiakaskokemus elää läpi asiakassuhteen. Se on kaikkien monikanavaisten kohtaamisten odotusten, mielikuvien, tunteiden ja ajatusten summa, jonka asiakas muodostaa yrityksestä (Stude 2016). Huoneistonomistajan näkökulmasta asiakaskokemus on sitä, että asiakas kokee saavansa enemmän arvoa palvelusta itsellensä kuin, mitä siitä maksaa. Asiakas arvostaa erityisesti varmuutta, helppoutta ja turvallisuutta vuokra-asunnossa (Pajunen 2016). Asiakkaan maksaman vuokran on vastattava asiakkaan toivomiin asumispalveluihin kokonaisvaltaisesti, jotta asiakas kokisi itselleen syntyvän erityistä arvoa. Tuottaako vuokrauspalvelu todellisuudessa arvoa ja onnistuneita kokemuksia asiakkaalle? Tähän kysymykseen pyritään etsimään vastauksia tutkimuksen edetessä.

1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on *ymmärtää asiakkaan palveluprosessi vuokrauspalvelussa*. Palveluprosessi pyritään kuvaamaan niin tarkasti kuin mahdollista, jotta ymmärretään, miten asiakkaan vuokrauspalveluprosessi etenee, millaisia kohtaamispisteitä yrityksen ja asiakkaan välille syntyy ja mitä mahdollisia lisäarvon lähteitä asiakkaalle muodostuu palvelun käytön yhteydessä. Kiinnostuksen kohteena on tuottaa Realialle tietoa asiakkaiden mielipiteistä vuokrauspalvelusta.

Ensimmäisenä tavoitteena on *lisätä ymmärrystä, siitä, mikä on vuokrauspalvelu*. Tavoitteena on selvittää, mitä vuokrauspalvelu sisältää ja millaisia ominaispiirteitä vuokrauspalveluun voidaan liittää. Tarkastelu lähtee yleiseltä

tasolta tutustuen palvelun käsitteeseen, joka syvennetään vuokrauspalveluun. Samassa yhteydessä avataan myös vuokrausprosessia.

Toisena tavoitteena on *tunnistaa asiakkaan polku vuokrauspalvelussa*. Tavoitteeseen päästään käymällä läpi asiakaskokemusta ja asiakasarvoa käsittelevää kirjallisuutta. Tutkimusta varten tehdyt asiakashaastattelut ohjaavat tämän kysymyksen selventämiseen. Tavoitteena on saada käsitys siitä, millaiseksi asiakas mieltää vuokrauspalveluprosessinsa.

Kolmantena tavoitteena on *tunnistaa mahdolliset kehittämistä vaativat kohteet*. Mielenkiintona on selvittää, miten asiakkaalle voidaan tuottaa onnistunut asiakaskokemus ja mahdollisesti lisäarvoa vuokrauspalvelussa. Esille nostetaan haastatteluaineistosta mahdollisia epäonnistuneita kohtaamisia. Näiden pohjalta voidaan tuottaa kehitys- ja toimintaehdotuksia Realian vuokrauspalveluun.

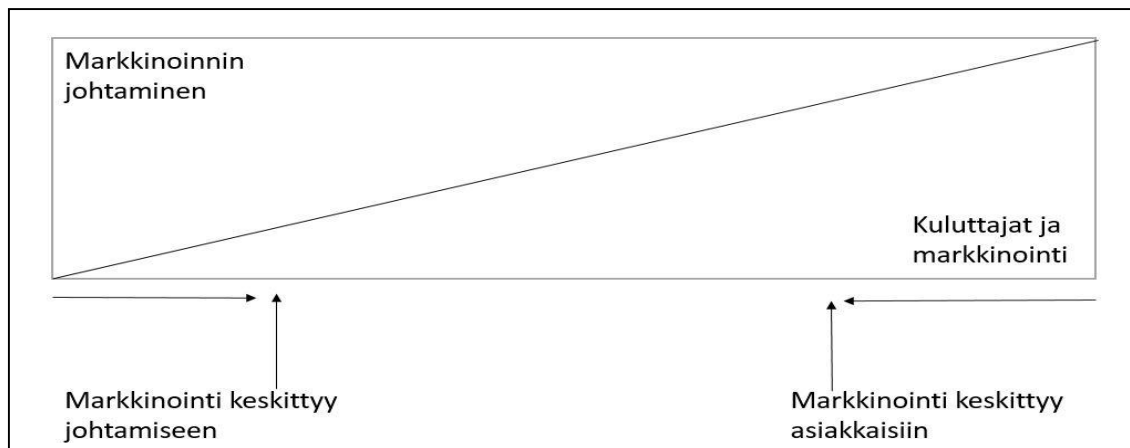
1.2. Tutkimusote

Tutkimus noudattaa kvalitatiivista eli laadullista tapaustutkimuksen linjaa. Laadullisen tutkimuksen päämääränä on kuvailla, jäsentää ja etsiä syvempää ymmärrystä tutkittavasta aiheesta (Carson, Gilmore & Perry 2001:65). Tapaustutkimukselle ominaista on ottaa syvempään tarkasteluun jokin yksittäinen tapaus, tapahtuma tai tilanne. Usein tutkimus kohdistuu erityisesti prosesseihin. Tapaustutkimukset kuvailevat tutkimuskohteen ominaispiirteitä mahdollisimman tarkasti ja totuudenmukaisesti. Menetelmä mahdollistaa erilaisten aineistonkeruumenetelmien hyödyntämisen ja antaa tutkijan omille valinnoille ja päätöksille valtaa tutkimuksen edetessä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tutkimuksen tapauksena käsitellään Realian vuokrauspalvelua. Tapaustutkimukselle on tyypillistä keskittyä yhteen, enintään kahteen tutkimuskohteeseen ja näiden ominaispiirteiden kuvailuun systemaattisesti, totuudenmukaisesti ja tarkasti. Tutkittavaa tapausta pyritään tutkimaan, kuvaamaan ja selittämään pääsääntöisesti, miten ja miksi kysymysten kautta (Saaranen-Kauppinen ym. 2006), tässä tapauksessa, miten asiakkaan vuokrausprosessi etenee ja miten voidaan tuottaa onnistuneita asiakaskokemuksia.

Tapaustutkimuksessa on olennaista kehittää ja syventää ymmärrystä tapauksesta. Creswell, Hanson, Clark & Morales (2007) määrittelevät tapaustutkimuksen laadulliseksi lähestymistavaksi, missä tutkija selvittää tapausta ajan mittaan yksityiskohtaisesti pohjautuen useisiin erilaisiin tietolähteisiin. Tämän pohjalta tutkija voi raportoida tapauksesta yksityiskohtaisen kuvauksen. Tapaustutkimus vaatii analyyttistä lähestymistapaa ja yksityiskohtaista kuvausta rakentaen kokonaisvaltaisen ymmärryksen, mikä perustuu useisiin eri tietolähteisiin. Tämän tutkimuksen tietolähteet ovat teoreettisen aineiston lisäksi tutkijan tekemät haastattelut asiakkaille ja tutkijan oma havainnointi esiymmärryksen luomiseksi. Tapaustutkimuksessa pyritään nostamaan, kustakin tehdystä haastattelusta erityisesti esille nousevat olennaiset elementit. Näin voidaan rakentaa vertailupohjia teemoittain tai tyypeittäin (Saaranen-Kauppinen ym. 2006).

Tutkimuksen lähestymistapaa voidaan pitää abduktiivisena ja dialogisena. Abduktiivinen ote hyödyntää, eli deduktiivista ja induktiivista päättelyä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005). Tällä viitataan teorian ja aineiston lähes tasapuoliseen hyödyntämiseen. Dialogisuus nousee esille tutkijan ja haastateltavien ollessa suorassa yhteydessä toisiinsa. Nämä suorat vuorovaikutustilanteet voivat vaikuttaa ja muokata tutkimuksen kulkua ja muotoa tutkimuksen edetessä. Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa ei tule tyytyä pelkästään kerätyn havaintoaineiston kuvailuun ja tiivistämiseen. Oleellisesti on nostaa esille yleistyksien lisäksi kokonaisvaltainen näkemys tutkimuskohteesta. Aineiston keskeinen anti on hyvä tiivistää tutkimusongelman näkökulmasta (Saaranen-Kauppinen 2006). Tässä tutkimuksessa analyysin tarkoituksena on ymmärtää, miten vuokrauspalvelun asiakaspolku etenee ja rakentaa kokonaisvaltainen ymmärrys asiakaspolusta.



Kuvio 1. Markkinoinnin tutkimus (Carson ym. 2001:26).

Perinteisesti laadullinen markkinoinnin tutkimus jakautuu karkeasti kahteen eri tutkimuspainotukseen. Ensimmäisessä mielenkiinto kohdistuu markkinoinnin johtamisen näkökulmaan ja yritysten välisiin suhteisiin. Toisessa painotetaan kuluttajien näkökulmia ja yrityksen heihin kohdistamaa markkinointia. (Carson ym. 2001:26). Tässä tutkimuksessa laadullinen markkinoinnin tutkimus painottaa asiakkaisiin keskittyvää markkinointia.

Tutkimus on luonteeltaan kriittistä tapaustekniikkaa (CTI=Critical Incident Technique). myötäilevä. Tekniikkaa käytetään erityisesti tunnistamaan palveluprosessin mahdollisia ongelmakohtia ja ymmärtämään näiden mahdollisten ongelmakohtien syntymistä. Kriittisissä tapaustutkimuksissa aineisto kerätään tyypillisesti haastatteluina. Kriittisen, ymmärrystä etsivän haastattelun tavoitteena on saada haastateltavat kertomaan palvelukokemuksistaan yksityiskohtaisesti, tuoden esille heidän mielipiteitään ja kokemuksiaan omin sanoin kerrottuna. Haastattelut painottuvat asiakkaan ja yrityksen välisiin kohtaamispisteisiin ja palvelun etenemiseen eri vaiheiden kautta. (Gremmler 2004). Mielenkiintona on kuulla asiakkaiden tarinoita ja kokemuksia, joita heillä on ollut palvelua käytettäessä. Menetelmän vahvuutena ovat laaja aineisto ja haastateltavien tilaisuus päästä kuvailemaan tilanteita omin sanoin. Näin saadaan selville, mikä todellisuudessa on asiakkaalle tärkeää ja merkityksellistä. Menetelmästä voi tehdä haasteellisen sen saama kritiikki liittyen tutkijan tietoiseen tai tiedostomattomaan haastateltavien väärintulkintaan (Gremmler 2004). Usein kriittisen tutkimustekniikan

lopputuloksena saadaan käytännönläheisiä ja yleisesti ymmärrettäviä lopputuloksia (Lipu, Williamson & Lloyd 2007:49).

1.3. Keskeiset käsitteet

Tutkimuksessa nostetaan keskeisempään tarkasteluun kolme käsitettä.

Asiakaspolku - Asiakaspolun hahmottamisen tavoitteena on ymmärtää asiakkaan kokemuksia yrityksen kanssa. Polun tunnistamiseen ei ole yhtä yleistettävää menetelmää, vaan usein hyödynnetään asiakkailta kerättyä palautetta tai tehtyjä tutkimuksia (Rosenbaum, Otalora & Ramirez 2016).

Kohtaamispisteet - Asiakaspolut muodostuvat pääsääntöisesti polun varrella olevista kohtaamispisteistä. Kohtaamiset ovat tilanteita, missä yrityksen ja asiakkaan välille muodostuu yhteys tilanteesta riippuen eri tavoin. Jotkut kohtaamisista voivat olla kriittisempiä kuin toiset. Onnistuakseen kohtaamisissa, tulee yrityksen kaikkien eri osa-alueiden ja resurssien toimia yhtenäisesti (Rosenbaum ym. 2016).

Arvo - Arvon nähdään syntyvän, kun asiakkaan tarpeet tyydytetään yli asiakkaan odotusten. Palvelua voidaan mitata suhteessa siihen, miten yrityksen tuottama palvelu täyttää asiakkaan tarpeet (Greary, Rummmler & Brache 1995:22).

1.4. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta. Tutkimuksen eteneminen on koottu kuvioon 2. Luvut kaksi ja kolme ovat teorialuvut ja neljä ja viisi keskittyvät empiiriseen tarkasteluun.

Ensimmäinen johdantoluku avaa tutkimusongelmaa, tarkoitusta ja tavoitteita tarkemmin. Esille nostetaan myös tutkimuksen keskeiset käsitteet, tutkimuksen taustaa ja tutkimusote.



Kuvio 2. Tutkimuksen rakenne ja eteneminen.

Tutkimuksen toisessa luvussa kuvataan palvelulle ominaisia piirteitä ja perehdytään vuokrauspalveluun. Luku käsittelee palvelupakettia lähinnä yrityksen näkökulmasta.

Kolmas luku selvittää, mikä on asiakkaan rooli palvelussa. Esille nostetaan erityisesti asiakaskokemus ja mahdollinen arvon muodostuminen palvelun käytön yhteydestä.

Neljännessä luvussa avataan tarkemmin tutkimuksen aineistonkeruumenetelmää ja analysointitekniikkaa. Luvussa esitellään myös haastatteluun osallistuneet asiakkaat.

Viides luku syventyy analysoimaan haastateltavien omakohtaisia kokemuksia ja mielipiteet vuokrauspalvelusta. Analyysin pohjalta voidaan luoda käsitys, miten asiakas mieltää oman asiakaspolkunsu vuokrausprosessissa. Luvun tavoitteena on vastata tutkimuksen toiseen tavoitteeseen, selvittää asiakkaan palveluprosessin vuokrauspalvelussa.

Kuudennessa luvussa avataan tutkimuksen johtopäätökset ja kehitysehdotukset. Mielenkiintona on paneutua asiakkaiden kokemusten perusteella, kriittisiin

kohtaamispisteisiin ja mahdollisiin lisäarvon tuottajiin vuokrauspalvelun aikana. Näiden pohjalta voidaan luoda myös kehitysehdotuksia Realian toiminnalle.

Tutkimuksen loppuun ovat koottu käytetyt lähteet, liitteet, haastattelurungot ja kuvakaappaukset vuokraussivustoilta.

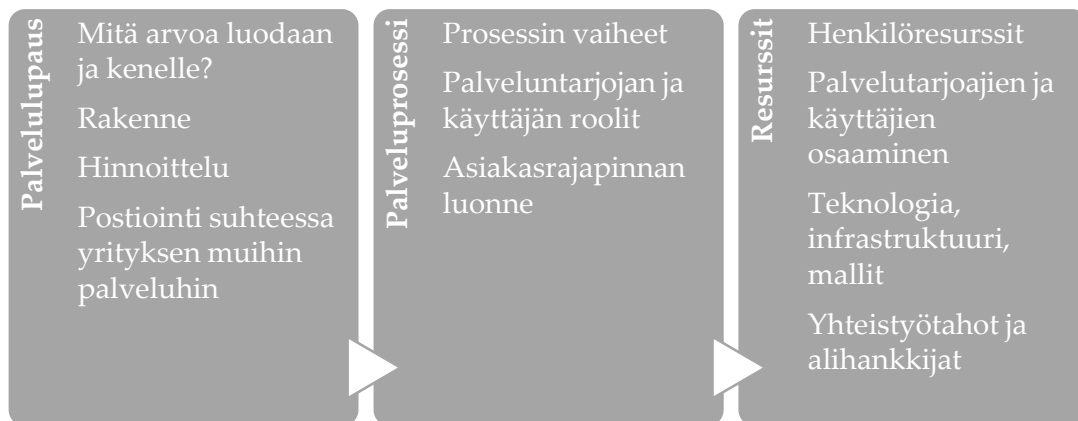
2. VUOKRAUSPALVELU

Palvelu käsitteellä on monia eri merkityksiä kontekstista ja tarkastelutavasta riippuen. Yksi määritelmä termille on suoritus, jonka toinen osapuoli tarjoaa toiselle. Perinteisesti palvelun nähdään tapahtuvan kasvokkain ja olevan asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen prosessi (Jalaliyoon, Sahibuddin & Taherdoost 2014). Palvelut voivat olla luonteeltaan enemmän tai vähemmän aineettomia.” Palvelut ovat aktiviteetteja tai aktiviteettien sarjoja, jotka tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin”, Grönroos (1990) on määritellyt. Kaiken lähtökohtana on ratkaista asiakkaan ongelma palvelulla. Tästä ongelmanratkaisu ajattelusta lähdetään liikkeelle tässä tutkimuksessa. Vuokrauspalvelun tavoitteena on ratkaista asiakkaan asumisratkaisuihin liittyvä ongelma.

Palvelu vaatii suunnittelua, asiakkaiden ohjausta sekä kokemuksia läpi palveluprosessin. Se sisältää eri vaiheita, tehtäviä sekä mekanismeja, mitkä ovat elintärkeitä palvelun tuottamisen kannalta (Bowen yms. 2003). Tässä luvussa kuvataan ensin palvelu yleisesti käsitteenä, jotta saadaan ymmärrys sen ominaispiirteistä. Kun ymmärretään, mitä palvelu on, siirrytään tarkastelemaan vuokrauspalvelua ja siihen liittyviä ominaisia vaiheita.

2.1. Palvelun ominaispiirteitä

Palvelun yksi tärkein ominaisuus on sen *prosessimaisuus* (Edvardsson & Olsson 1996). Palvelu on prosessimuotoinen tarjoama, mikä koostuu aktiviteettien suorittamisesta (Brax 2007). Toisaalta, Eichentopf, Kleantenkamp ja Stiphout (2011) määrittelevät prosessin koostuvan aktiviteettista tai aktiviteeteistä, mistä seuraa jokin tietty lopputulema. Lopputulemaan pääsemiseksi aktiviteetit vaativat panoksia, kuten ihmisten älyllisyyttä, informaatioita, teknologiaa ja materiaaleja.



Kuvio 3. Palveluprosessi (Edvardsson ym. 1996).

Palvelu nähdään kokonaisvaltaisena prosessina koostuen kolmesta pääkohdasta. Nämä ovat yrityksen asiakkaalle antama palvelulupaus, prosessin vaiheet ja tämän toteuttamiseen vaaditut resurssit. Koko prosessi lähtee liikkeelle yrityksen asiakkaalle antamasta palvelulupauksesta. Lupauksesta tulee käydä ilmi, kenelle ja minkälaista arvoa halutaan tuottaa ja millä hinnalla. Vuokrauspalvelussa yrityksen palvelulupaus voi olla tarjota asiakkaalle hänen tarpeita vastaava asumisratkaisu onnistuneen palvelukokemuksen kera.

Jotta yritys onnistuu täyttämään palvelulupauksensa, on sen ymmärrettävä itse prosessi, minkä palvelu vaatii. Prosessissa on tunnistettava yrityksen omat ja asiakkaan roolit. Tämän lisäksi palveluprosessi vaatii aina resursseja yritykseltä, kuten henkilökuntaa ja teknologiaa (Edvardsson ym. 1996). Vuokrauspalvelussa yhdistyy teknologian ja henkilökunnan merkitys, kun palvelua toteutetaan sähköisten ja ihmiskeskeisten kohtaamisten kautta.

Prosessimaisuuden lisäksi palvelun toisena ominaisuuspiirteenä on sen täysi tai osittainen aineettomuus. Palvelu syntyy asiakkaan ja yrityksen kohtaamisten kautta. Palvelua ei synny ilman asiakasta, joka on usein palvelun vastaanottava osapuoli. Palvelua voidaan tuottaa ja käyttää samanaikaisesti. Tällä viitataan siihen, että asiakas osallistuu ainakin jossain määrin palvelun toteuttamiseen palvelua käyttäessään. (Edvardsson ym. 1996). Vuokrauspalvelussa palvelun toteuttamiseen osallistuminen viittaa asiakkaan ja vuokraajan kohtaamisiin vuokrausprosessin eri vaiheissa, esimerkiksi asunonäytössä tai

vuokrasopimuksen allekirjoituksen hetkellä. Usein asiakas on se osapuoli vuokrauspalvelussa, joka aloittaa koko vuokrausprosessin. Asiakkaan ja yrityksen välisissä vuorovaikutustilanteissa vuokraajalla on mahdollisuus osallistua asiakkaan arvonaluontiin. Siksi nämä vuorovaikutustilanteet ovat kriittisiä palvelun onnistumisen ja asiakastyytyväisyyden kannalta (Edvardsson ym. 1996).

Suorittavalla työllä on erityinen merkitys palvelualalla, koska palvelukokemusta voidaan pitää heterogeenisenä, eli jokaiselle asiakkaalle jollain tapaa erilaisena. Keskeisenä haasteena nähdään usein, miten palvelusta saataisiin mahdollisimman tasalaatuista erilaisista asiakkaista ja palvelupoluista riippumatta (Grönroos, 2000: 47–49). Asiakkaan palvelupolkuja voi olla niin monta erilaista kuin asiakkaitakin, sillä jokaisen asiakkaan polku voi olla täysin uniikki.

2.2. Service Blueprint

Service Blueprint (SB) malli kuvaa, miten yritys hahmottaa nämä erilaiset asiakaspolut ja niiden varrella esiintyvät kohtaamispisteet. Bitner ja Morgan (2007) määrittelevät SB:n olevan asiakaskeskeinen, tekninen työkalu palveluiden innovointiin ja kehittämiseen. Sen avulla pystytään toteuttamaan asiakaskeskeisiä palvelumalleja visuaalisesti ja kohtaamispisteet tunnistetaan. SB:n tavoitteena on tunnistaa kaikki palvelun varrella tapahtuvat yrityksen ja asiakkaan välillä tapahtuvat kohtaamispisteet (Calabrese & Francesco 2013). Tarkoituksena on kartoittaa kaikki ne aktiviteetit, jotka asiakkaan kanssa muodostuu palvelun käytön aikana. SB:n suurin etu asiakaslähtöiselle yritykselle on tunnistaa asiakkaan prosessit ja pyrkiä vaikuttamaan näihin (Eichentopf ym. 2011). Kun asiakkaan eteneminen on tiedossa, pystyy yritys paremmin sitä hallinnoimaan ja mahdollisesti myös ohjailemaan.

Kun yritys tunnistaa kokonaisvaltaisesti asiakkaan palvelupolun, voi SB:n avulla tunnistaa polun varrella esiintyviä mahdollisia epäonnistumisia synnyttäviä tekijöitä. Toimiakseen se käsittää kaikki palvelumuotoiluun ja sen johtamisen aktiviteetit, aina aikataulusuunnittelusta palvelumuotoiluun (Miettinen & Koivisto 2009:17). Onnistunut palvelumuotoilu tukee palvelupolkua ja asiakkaan

vaivatonta kulkemista läpi polun, välttämällä kriittisiä kohtaamispisteitä ja näin mahdollisia epäonnistumisia.

2.3. Palvelumuotoilu

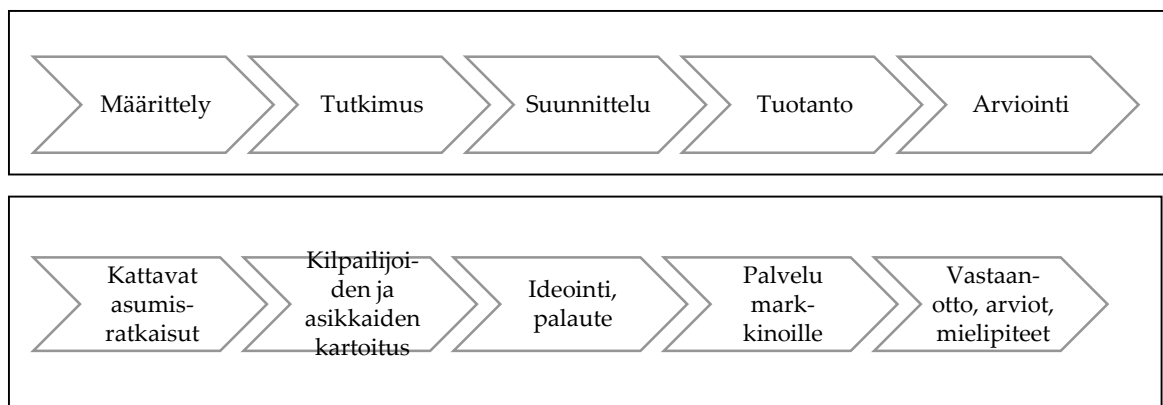
Kaikki lähtee asiakkaan ongelmasta, johon halutaan tuottaa ratkaisu hyvin suunnitellun palvelun avulla, miellyttävän kokemuksen takaamiseksi. Hyvin suunniteltu palvelu tarjoaa miellyttävän kokemuksen asiakkaalle ja parhaassa tapauksessa luo myös kilpailuetua yritykselle (Bitner ym. 2007). Onnistuneen palvelumuotoilun ratkaisevana tekijänä ovat kohtaamispisteet yrityksen ja asiakkaan välillä (Andreassen, Kristensson, Lervik-Olsen, Parasuraman, McColl-Kennedy, Edvardsson & Colurcio 2015). Jotta siinä onnistutaan, vaatii se markkinointia, ihmisen tietotaitoa, toimenpiteitä, organisaatiollista rakennetta ja teknologiaa. Vaikka osa-alueita on monta, oleellista on ymmärtää, mihin asiakkaan ongelmaan halutaan tuottaa ratkaisu ja miten asiakkaan prosessi etenee ongelman ratkaisemiseksi (Bitner ym. 2007).

Palvelun kehittäminen kuitenkin pelkästään palvelu keskiössä, ei ole kannattavaa. Kaiken päämääränä on auttaa asiakasta luomaan haluamiaan kokemuksia (Teixera, Patricio, Nunes, Nobrega, Fisk, & Constantine. 2012). Onnistuakseen tässä, palvelumuotoilun tulee keskittyä tunnistamaan kaikki palvelun käyttöön liittyvät tekijät. Asiakkaiden haluja ja tarpeita on ymmärrettävä. Yrityksen on suhtauduttava asiakkaisiin empaattisesti ja kyettävä eläytymään heidän palvelutilanteeseen (Andreassen ym. 2015).

Palvelumuotoilun ytimenä on selvittää palvelun hyödyllisyyttä, käytettävyyttä ja haluttavuutta asiakkaan näkökulmasta. Ihmisen rooli palvelussa on keskeinen. Palvelumuotoilu on jatkuvaa kanssakäymistä ihmisten käyttäytymisen kanssa. Tämä tarkoittaa, että niin yrityksen työntekijät, asiakkaat ja yhteistyökumppanit vaikuttavat kaikki käytöksellään muodostuvaan palveluun (Koivisto ym. 2009:15-16, 41). Osapuolten käytös heijastuu voimakkaasti vuokrauspalveluun, jossa voi parhaillaan vaikuttaa omalla käytöksellään asiakas, välittäjä, Realian asiakaspalvelija, huoltomies ja isännöitsijä. Muotoilun ytimessä on kuitenkin asiakas. Asiakas on aina osana palvelutapahtumaa ja palvelumuotoilun avulla asiakkaan kokemuksista optimoidaan parhaita mahdollisia. Onnistuakseen palvelun on oltava yhtäläistä ja siitä tulee poistaa mahdollisesti häiritsevät

tekijät. Kaiken ytimenä on muodostaa asiakkaalle niin positiivinen palvelukokemus kuin mahdollista. Ennakoivalla muotoilulla pystytään täyttämään myös asiakkaiden mahdolliset piilevät tarpeet (Tuulaniemi 2011:15,36).

Palvelua muotoiltaessa on nostettava keskiöön itse asiakas tarpeineen. Palveluita tuotetaan monimuotoisessa palveluekosysteemissä, joka muodostuu fyysisestä ja virtuaalisesta ympäristöstä sekä yrityksen ja asiakkaiden välisestä vuorovaikutuksesta (Tuulaniemi 2011:33). Palvelun eri ekosysteemit korostuvat erityisesti vuokrauspalvelussa, kun asiakas etsii tietoa ja tutkii vapaita kohteita verkosta, minkä jälkeen palvelu siirtyy fyysiseen ympäristöön esimerkiksi asuntonäytössä ja välittäjän kanssa kasvokkain tapahtuvissa kohtaamisissa.



Kuvio 4. Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2011:56) ja vuokrauspalvelun palvelumuotoilu.

Onnistunut palvelumuotoilu jakautuu viiteen vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat esitetty ylemmässä nuolikuviassa (Kuvio 4). Ensimmäisessä määrittelyvaiheessa tehdään selväksi, mikä asiakkaan ongelma halutaan ratkaista palvelulla. Vuokrausyritykset haluavat usein luoda kattavia ja kokonaisvaltaisia asumisratkaisuja asiakkaalle. Kun ongelma on valittu, tulee ymmärtää kokonaisvaltaisesti toimintaympäristöä, alalla toimivia kilpailijoita, asiakkaita ja palvelun tuottamiseen vaadittavia resursseja. Vuokrausyritykselle tämä tarkoittaa toimialan tuntemista, kilpailijoiden kartoittamista ja asuntoa vailla olevien asiakkaiden tunnistamista. Tämän jälkeen voidaan siirtyä itse palvelun suunnitteluun. Ideaalissa tilanteessa, yritys ottaa asiakkaat mukaan jo

suunnitteluvaiheeseen. Asiakkailla voidaan testata vaihtoehtoisia ratkaisuja tai heidät voi ottaa mukaan jo ideointityöhön. Palvelun tuotantovaiheessa uusi palvelu viedään asiakkaiden testattavaksi ja kehitettäväksi. Uutta palvelua tulee arvioida myös tuotantovaiheen jälkeen ja mahdollisia korjauksia on tehtävä asiakkaiden vastaanottavuuden ja palautteen mukaan (Tuulaniemi 2011:55-56). Yritysten tulee siis jatkuvasti olla alttiina asiakkaiden kehitysehdotuksille ja ottaa ne vakavasti. Palveluita voi myös markkinoille tulon jälkeen muokata asiakkaiden toiveiden mukaiseksi.

2.4. Asiakaspolku

Palvelupolku ja asiakaspolku käsitteet nousevat tasaisesti esille markkinoinnin kirjallisuudessa, puhuttaessa palveluista ja asiakkaan roolista palvelussa. Käsitteillä viitataan kutakuinkin samaan, eli asiakkaan matkaan, joka muodostuu kohtaamisista yrityksen kanssa palvelun käytön varrella. Jatkossa puhuttaessa palvelupolusta viitataan asiakkaan palvelupolkuun eli asiakaspolkuun. Asiakaspolku kuvaa asiakkaan kulkemista ja kokemuksia palvelun aikana (Tuulaniemi 2011:38). Se muodostuu yrityksen ja asiakkaan välille syntyvistä kohtaamispisteistä polun varrella ja etenee ajallisesti.

Asiakas toimii palvelun edetessä asiakaspolkunsa aikajanalla oman toiminnallisuutensa, motivaationsa ja mahdollisten rajoitteiden ohjaamana. Toiminnallisuus viittaa siihen, millaista toimintaa asiakkaalta vaatii polussa siirtyminen seuraavaan vaiheeseen. Asiakkaan motivaatio ohjaa asiakasta etenemään palvelupolulla. Voi olla, että motivaatio loppuu, voimistuu tai heikkenee palvelupolun varrella (Richardson 2010). Yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan motivaatioon heikkenevästi tai voimistuvasti omalla toiminnallaan asiakaspolussa, siksi sen on tärkeää ymmärtää, miten asiakaspolku etenee. Yrityksen on tiedostettava, mitä kohtaamispisteitä polulla on ja erityisesti, mitkä niistä ovat kriittisempiä kuin toiset (Rosenbaum ym. 2016). Useat kohtaamispisteet esiintyvät jokaisen asiakkaan asiakaspolussa, mutta eivät välttämättä kaikki. Huomioitavaa on, että kunkin asiakkaan polku voi olla erilainen ja yrityksen tulisi varautua näihin kaikkiin erilaisiin vaihtoehtoihin, unohtamatta laadukasta ja kokemuksellista palvelua.

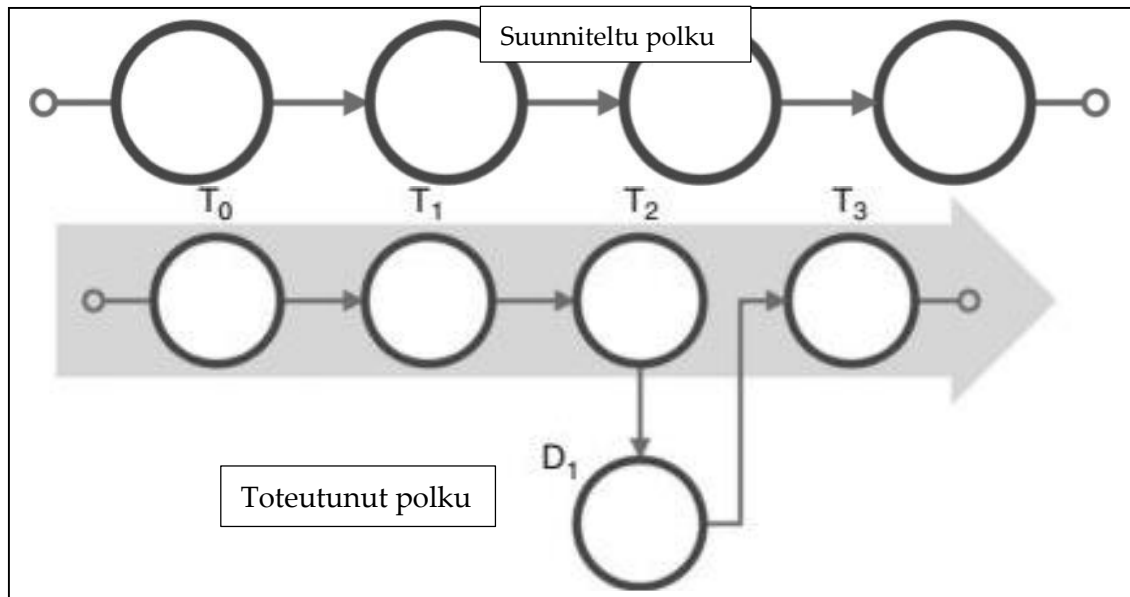
Asiakaspolun kartoittaminen auttaa hahmottamaan, miten ja miksi asiakkaat saapuvat asiakkaiksi (Duncan, Jones, & Rawson 2013). Asiakkaan palvelupolkujen tunnistamista voidaan pitää kilpailuetuna yritykselle. Vaikka ei ilmenisi suoranaisia ongelmia asiakaspalvelussa tai muissa kohtaamisissa asiakkaan kanssa, voi yritys hyötyä siitä, että tuntee asiakkaansa ja tämän liikkeen palveluprosessissa. Asiakkaiden palvelupolun hahmottaminen auttaa kartoittamaan samalla myös yrityksen omaa palvelua ja asiakkaan kanssa muodostuvia kohtaamispisteitä. Asiakaspolun eteneminen ja sen varrella olevat kohtaamispisteet ovat yksilöllisiä.

2.4.1. Asiakaspolun eteneminen

Yritystä ei voi pitää asiakaskeskeisenä, jos se tunne ja ymmärrä perinpohjaisesti asiakkaidensa palvelupolun vaiheita (Norton & Pine 2013). Asiakaspolku alkaa jo silloin, kun asiakas altistuu yrityksen mainonnalle. Altistuminen voi olla tiedostettua tai tiedostamatonta. Jo tässä vaiheessa asiakkaan kanssa muodostuu suhde. Vuokrauspalvelun asiakaspolku alkaa, kun asiakas näkee vuokrausyrityksen mainoksia vapaista vuokra-asunnoista tai vuokraussivustoja selaillessa. Vaikka asiakkaalla ei olisi mainoksen näkemishetkellä tarvetta hankkia asuntoa, voi hän muistaa yrityksen mainoksen, kun tarve herää.

Altistumisen eli esipalvelun jälkeen asiakas vertailee tarjolla olevia palveluita, valitsee näistä itselleen parhaan, ostaa palvelun, käyttää palvelua ja jakaa palvelukokemuksiaan muille. Polun nähdään päättyvän, kun asiakas vaihtaa palvelua, usein kilpailevan yrityksen palvelutarjontaan (Richardson 2010). Vuokrauspalvelussa asiakas voi vaihtaa asuntoa saman vuokrausyrityksen sisällä, vaihtaa kilpailevan yrityksen tarjontaan tai ostaa omistusasunnon.

Asiakaspolun hahmottaminen auttaa ymmärtämään asiakkaan matkaa aina tarpeesta, palveluiden vertailuun, palvelun valintaan ja ostopäätökseen. Vaikka yrityksellä on käsitys siitä, miten vuokrausprosessi etenee ja miten asiakaspolku muodostuu, ei hypoteettinen polku aina vastaa todellisuutta (Halvorsurd ym. 2016).



Kuvio 5. Asiakaspolun kulku teoriassa ja todellisuudessa (Halvorsrud ym. 2016).

Kuviossa (5) ylempi suoraviivainen polku, kuvaa teoriaa ja yrityksen olettamusta siitä, miten asiakaspolun tulisi edetä ihanteellisessa tilanteessa. Alempi kuva kertoo todellisuuden. Usein asiakas poikkeaa tältä yrityksen hahmottelemalta yleiseltä polulta. Toteutunut asiakaspolku kuvaa asiakkaan oman yksilöllisen asiakaspolun. Yrityksen tulee pyrkiä palvelemaan kaikkia asiakkaita samoin tavoin ja yhtä laadukkaasti, huolimatta siitä miten asiakkaan palvelupolku etenee. Nämä asiakkaan ja yrityksen väliset kohtaamispisteet muodostavat toteutuneen asiakaspolun, käsittäen ennakoitua ja mahdolliset poikkeavat kohtaamishetket (Halvorsrud ym. 2016). Eri vaiheet polun varrella voivat olla asiakaskohtaisia tai tilannesidonnaisia. Ne ovat osa syy, miksi asiakkaille muodostuu erilaisia polkuja läpi palvelun. Yrityksen tulee ymmärtää myös suunnittelemattomia polkuja ja pyrkiä tarjoamaan asiakkaalle arvoa tuottavia ja kokemuksellisia ratkaisuja poikkeavuudesta huolimatta (Marquez Downey & Clement 2015). Vuokrauspalvelussa erilaiset asiakaspolut on onnistuttava täyttämään asiakaskohtaisesti.

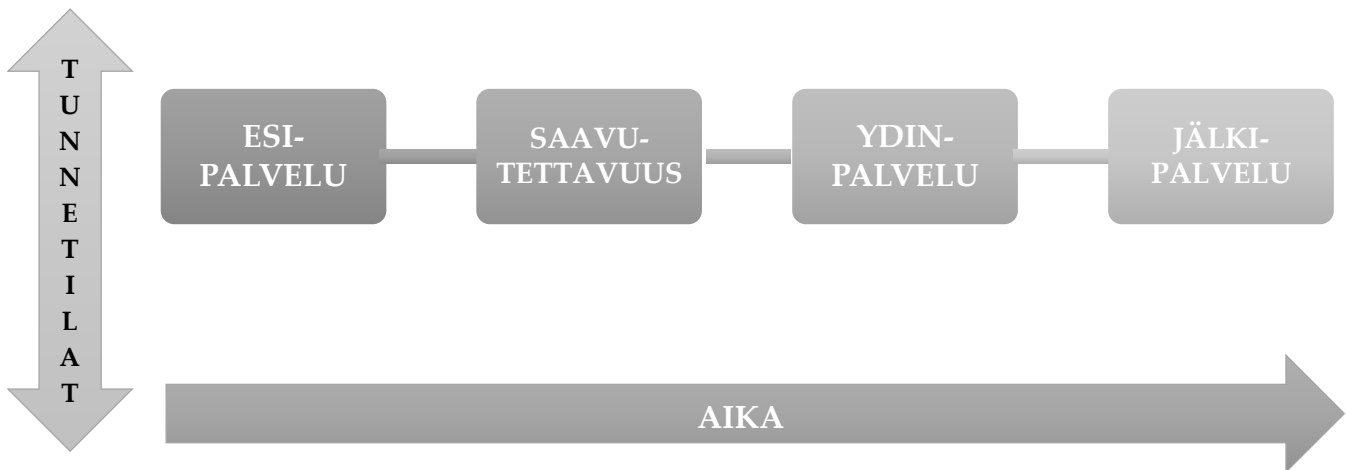
Yritys voi yrittää ennustaa asiakkaiden polun etenemistä. Richardson (2016) korostaa asiakkaan kaikkien palveluvaiheiden kartoittamisen olevan tehokas tapa parantaa asiakaskokemusta. Kartoituksen tarkoituksena on selvittää, mitä asiakas yrittää tehdä, mitä mahdollisia esteitä hän kohtaa ja miten hän kokee

yrityksen kanssa muodostuvat kohtaamispisteet polun varrella. Kokemuksellisuus on avainasemassa asiakaspolussa. Kokemukset muodostuvat kaikista suorista ja epäsuorista vuorovaikutuksista asiakkaan ja yrityksen välillä (Teixera ym. 2012). Yrityksen tehtävänä on muodostaa oletuksiin pohjautuva asiakaspolku, mutta on muistettava, että aina asiakas ei kulje yrityksen suunnittelemaa polkua pitkin, todellinen polku voi siis poiketa suunnitellusta asiakkaasta ja tilanteesta riippuen (Halvorsurd ym. 2016). Yleisimpiä ja usein toteutuvia vuorovaikutuksia ja kohtaamispisteitä voidaan kuitenkin erotella polun etenemisestä huolimatta.

2.4.2. Kohtaamispisteet asiakaspolun varrella

Marquez ja muut (2015) näkevät asiakaspolun jakautuvan kolmeen osaan, sen kohtaamispisteiden, palvelun eri vaiheiden ja todellisen kuljetun matkan kautta. Vuokrauspalvelussa kohtaamispisteet edustavat kaikki niitä hetkiä, kun asiakas ja yritys ovat kontaktissa suorasti tai epäsuorasti. Ne ovat totuuden hetkiä, missä luodaan asiakkaalle laatua ja arvoa (Andreassen, ym. 2015). Toisen määritelmän käsitteelle on tehnyt Tuulaniemi (2011:33), joka käyttää kohtaamispisteistä sanaa palvelutuokio viitaten käsitteiden tarkoittaen suurin piirtein samaa. Tutkimuksessa käytetään jatkossa puhuttaessa tästä termistä *kohtaamispistettä* tai *kohtaamista*.

Jotta voi ymmärtää, millaisissa tilanteissa kohtaamispisteitä syntyy, tulee ensin hahmottaa, miten palvelu muodostuu asiakkaalle. Lemon, ja Verhoef (2016) tiivistävät palvelun koostuvan kolmesta eri vaiheesta. Nämä vaiheet ovat esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelu.



Kuvio 6. Kohtaamispisteet asiakaspolulla (Tuulaniemi 2011:33 ja Dasu & Chase 2010 ja Lemon ym. 2016).

Kuten jo äskeisessä kappaleessa sivuttiin asiakaspolun alkavan todellisuudessa jo ennen kuin konkreettista palvelua välttämättä edes ehtii syntyä. Esipalveluun liittyvät kaikki asiakkaan kohtaamiset yrityksen kanssa, ennen ostoksen tekemistä tai varsinaista palvelutapahtumaa. Esipalvelu sisältää asiakkaan kaiken omatoimisen palveluun tutustumisen ja vertailun sekä yrityksen mainonnalle altistumisen. Asiakkaan tarpeet ja halut ohjailevat häntä vertailemaan ja tutustumaan yrityksiin. Pelkkä asiakkaan tutustuminen yrityksen palvelutarjoamaan lasketaan kohtaamispisteeksi (Lemon ym. 2016). Esipalvelu ei vaadi toteutuakseen lainkaan kasvokkain tapahtuvaa kohtaamista tai kommunikointia. Asiakas alkaa muodostaa mielipiteitä yrityksestä altistumisen ja vertailun tuloksena.

Kun asiakas on tutkinut riittävästi ja tietää, minkä palvelun hän haluaa saada, tulee hänen myös saavuttaa tämä palvelu (Tuulaniemi 2011:33). Vuokrauspalvelussa asiakas voi saavuttaa palvelun usein eri tavoin. Asiakas voi mennä vuokrausyrityksen toimistoon tai ottaa yhteyttä vuokraajaan verkossa, soittamalla asiakaspalveluun tai jättämällä yhteydenottopyynnön. Kun asiakas saavuttaa palvelun syntyy varsinainen palvelutilanne. Ydinpalvelu on se palvelutilanne, missä asiakkaalle syntyy arvo (Tuulaniemi 2011:39). Ydinpalvelun kohtaamispisteitä ovat asiakkaan kaikki mahdolliset kokemukset todellisesta palvelutilanteesta (Ramirez 2016). Vuokrauspalvelussa

ydinpalveluksi mielletään vuokra-asunnon tarjoaminen asiakkaalle ja kaikki ennen muuttoa tapahtuva kanssakäyminen ja kohtaaminen.

Tyypillisesti markkinoinnilliset tutkimukset ovat painottuneet tutkimaan vain ydinpalveluvaihetta. Todellisuudessa palvelusuhde ei pääty vuokrasopimuksen allekirjoittamiseen, vaan jatkuu läpi asiakkaan asumisen ajan. Siksi ydinpalvelukäsite voidaan vuokrauspalvelussa nähdä häilyvänä ja kukin, niin yritys kuin asiakaskin voi muodostaa omat oletuksensa vuokrauspalvelun ydinpalvelusta. Se miten ydinpalvelun määrittää, riippuu siitä, mistä asiakas kokee saavansa arvoa (Tuulaniemi 2011). Ydinpalvelun jälkeen asiakaspolku ei pääty täysin, vaikka konkreettista palvelua ei tapahtuisikaan. Asiakassuhdetta voi pitää yllä tämänkin jälkeen.

Kolmas palveluvaihe, jälkipalvelu on kriittinen, eikä sitä tule jättää huomioimatta. Jälkipalvelulla viitataan asiakkaan ja yrityksen väliseen kommunikointiin ja palveluun itse ydinpalvelun jälkeen. Vaihe käsittää kaikki kohtaamiset palvelutapahtuman jälkeen, kuten palautteen keräämisen ja palvelusuhteen ylläpitämisen. Aloite kohtaamiseen voi tulla kummaltakin osapuolelta (Tuulaniemi 2011:39). Jotkut palvelut päättyvät selkeästi ydinpalveluun, kun taas toiset, voivat jatkaa ydinpalvelun jälkeen tarjottavilla lisäpalveluilla. Ramirez ym. (2016) korostaa jälkipalvelun viittaavaan asiakkaan kokemuksiin, jotka tapahtuvat ydinpalvelun jälkeen. Vuokrauspalvelussa jälkipalvelut voivat olla asiakkaan saamia palveluetuja vuokranantajalta, kuten muuttoaapua ja isännöitsijän tai huoltomiehen suorittamaa tukipalvelua (Realia 2016).

Edellä esitetyn aikaulottuvuuden lisäksi, asiakas kokee palvelupolkunsa aikana myös, tunteisiin pohjautuvia tuntemuksia. Asiakkaan tunnetilat voivat vaihdella palvelupolun kulkemisen aikana positiivisen, neutraalin ja negatiivisen välillä. Positiiviset tuntemukset sijoittuvat kuviossa (6) ylhäälle ja ne edustavat tunnetiloja onnen, ilon ja riemun välillä. Neutraalit tunteet sijoittuvat tunnetiloissa keskivaiheilla, edustaen, että palvelu ei herätä asiakkaalla minkäänlaisia tuntemuksia. Hänelle riittää, että palvelu tapahtuu. Negatiiviset tuntemukset herättävät vihan, epätoivon ja stressin tuntemuksia asiakkaassa. Yritysten tulee viljellä positiivisia tunnetiloja, yrittäen kitkeä negatiivisuutta pois. Negatiivisia palvelukokemuksia tulisi pyrkiä välttämään kokonaan, koska ne korostuvat usein voimakkaammin kuin positiiviset tuntemukset. (Dasu ym.

2010). Negatiiviset kokemukset on mahdollista kääntää yrityksen omalla toiminnalla positiivisiksi.

Edellä läpikäyty palvelun eteneminen ja sen eri aikavaiheet pätevät, vaikka kyseessä olisi yksittäisen palvelun sijaan palveluntuottajan kokoama palvelutarjoama (Tuulaniemi 2011:39). Tämä korostuu erityisesti vuokrauspalvelussa. Vuokranantaja ei välttämättä ole sama, joka tarjoaa huoltotyöt tai isännöintipalvelut (Satokodit Lumo, Realia 2016). Tuottajasta huolimatta on tärkeää, että asiakkaalle luvattu palvelutarjoama näyttäytyy yhtenä palveluna, jonka tarjoaa asiakaspalvelua tarjoava yritys (Tuulaniemi 2011:39), eli välittäjä. Tämä oletamus, että Realia on viime kädessä vastuussa kaikesta asuntoon liittyvästä palvelukokonaisuuksista, nousee voimakkaasti esille myös haastatteluaineistosta. Kokonaisvaltaisen palvelupolun ja kohtaamispisteiden luominen vaatii yritykseltä onnistunutta palvelumuotoilua ja asiakkaiden tuntemista.

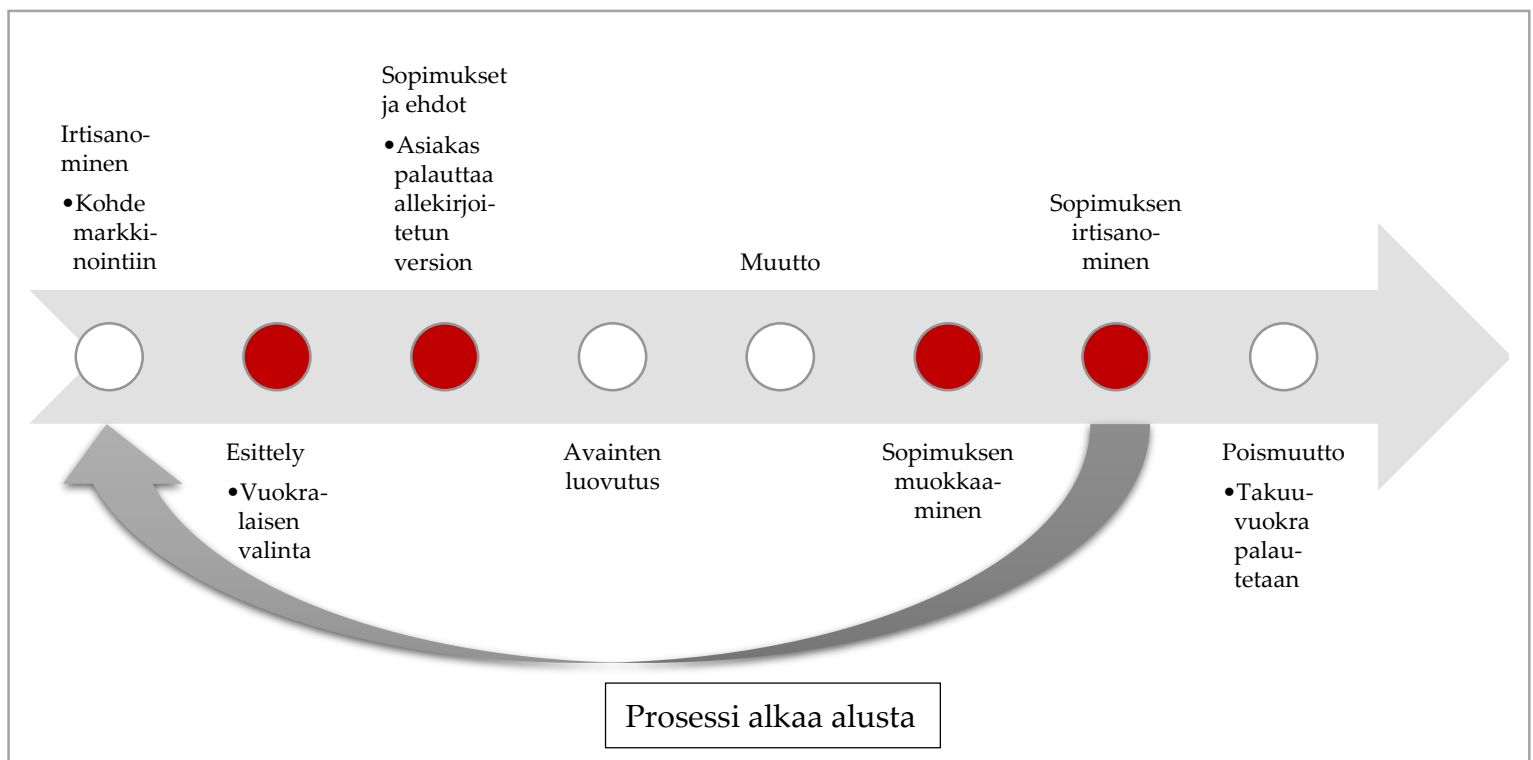
2.5. Vuokrauspalvelupaketti

Kun palvelu on käsitteenä avattu, syvennyttään tarkemmin vuokrauspalvelun ominaisuuksiin ja asiakaspolun etenemiseen. Tutkimuksen tapausyritys Realia tarjoaa pääkaupunkiseudulla ja Suomen kasvukeskuksissa, kuten Turussa ja Tampereella asuntopalveluita vuokralaisille ja kiinteistöhallinnointia yrityksille (Realia asuntovuokraus.fi 2017). Vuokrauspalvelua tarkastellaan Realian toimintamallin suhteen.

Vuokrauspalvelulla viitataan palveluun, jota asiakas toivoo saavansa ja mitä yritys tarjoaa liittyen vuokra-asunnon etsintään, muuttoon ja muuton jälkeiseen vaiheeseen, kattaen siis kokonaisvaltaisesti koko asiakkaan asumisenaikaan liittyvät palvelut. Perinteisesti vuokrauspalvelu alkaa vuokrailmoituksen tekemisellä tai vuokralaisen löytämisellä. Seuraavaksi sovitaan asuntonäyttö ja tarkistetaan potentiaalisen vuokralaisen luottotiedot. Kun nämä ovat kunnossa valitaan mieluinen vuokralainen, jonka kanssa allekirjoitetaan vuokrasopimus. Vuokravakuuden lunastaminen sekä avainten luovutus ja kuntotarkastuksen teko on hyvä tehdä myös kirjallisena. Näiden vaiheiden jälkeen voidaan suorittaa muutto. (Oikotie.fi 2016.) Edellä listattu ohje vuokraajalle, on vapaat vuokra-asunnot yhteen kokoavalta sivustolta, missä opastetaan vuokrausprosessin

etenemisessä. Tässä yhteydessä palvelupolun nähdään päättyvän, kun asiakas muuttaa asuntoon.

Kuvioon (7) on kuvattu Realian oma näkemys siitä, miten yritys hahmottaa kohtaamispisteet vuokrauspalvelussa asiakaspolun varrella, eli Realian oma Service Blueprint-malli, kuten Calabrese ja muut (2013) sen jo aikaisemmin esitti luvussa 2.2. Realian näkökulmasta vuokrausprosessi alkaa, kun edellinen asiakas irtisanoo vuokrahuoneiston. Irtisanomisilmoitus on mahdollista tehdä sähköisesti, postitse, paikan päällä tai skannattuna. Kun irtisanoutuminen on rekisteröity, kyseinen vapautuva asunto laitetaan heti markkinointiin, eli vuokrailmoitukset kohteesta julkaistaan sähköisesti yleisillä sivustoilla ja Realian omalla sivustolla. Ilmoituksen tekeminen hoituu nopeasti, sillä kohteista on usein kattavat tiedot ja laadukkaat kuvat jo valmiiksi saatavilla. Realia kuvailee itse vuokrausprosessiaan nopeaksi ja joustavaksi, mikä ei noudata tiukkaa ennalta määritettyä kaavaa. Prosessin kestolle on vaikeaa määrittää yhtä tiettyä aikajännettä, koska kesto vaihtelee tilanteesta riippuen. Usein asunnoissa on kuukauden irtisanomisaika, mikä voi vaikuttaa muutoin ajankohtaan.



Kuvio 7. Realian Service Blueprint –malli asunnon vuokrauksessa (Realia 2016).

Saadakseen huoneiston on potentiaalisen asiakkaan täytettävä Realian asettamat ehdot, luottotietojen ja maksukyvykkyyden tulee olla kunnossa. Kun asiakas on käynyt näytössä katsomassa kiinnostavaa asuntoa ja haluaa sen, usein välittäjä laittaa asiakkaalle suoraan sähköpostilla asuntoa vastaavat sopimukset ja muut sopimukseen liittyvät liitteet. Asiakkaan tulee itse tulostaa sopimus, allekirjoittaa se kahtena kappaleena ja lähettää toinen allekirjoitetuista sopimuksista välittäjälle. Muuttopäivä ja avaimien haku sovitaan usein joustavasti asiakkaan ja välittäjän kanssa tai uuden asiakkaan ja edellisen asiakkaan kanssa.

Vuokrausprosessin aikana asiakkaan ja Realian välille syntyy erilaisia kohtaamispisteitä. Kohtaamiset voivat tapahtua kasvokkain tai viestittämällä välittäjän ja asiakkaan tai asiakaspalvelijan ja asiakkaan välillä. Useimmin kanssakäyminen hoidetaan sähköpostitse tai puhelimen välityksellä. Yhteydenotot tapahtuvat tilanteesta riippuen usein suoraan välittäjään. Muussa tapauksessa asiakas voi olla suoraan yhteydessä yleiseen asiakaspalveluun puhelimitse tai verkossa. Kohtaamispisteet painottuvat ennen muuttamista tapahtuvaan palveluun. Kun asiakas on muuttanut vuokralaiseksi huoneistoon, ei yhteydenpitoa välittäjään tapahdu kuin Realian mielestä poikkeustapauksissa. Poikkeuksena ovat vuokrasopimuksen irtisanominen tai muutosten tekeminen sopimukseen. Kaikki huoltoon liittyvät ongelmat ja kysymykset ovat suunnattava niistä vastaaville tahoille taloyhtiökohtaisesti, suoraan huoltoyhtiölle tai isännöitsijälle.

Järjestely ja vastuualueet ovat herättäneet asiakkaiden keskuudessa epäselvyyksiä. Asiakkaalle ei ole aina selvää, kuka on vastuussa mistäkin. Realian mielestä tulisi olla selkeää kehen tulee olla yhteydessä missäkin ongelmassa tai kysymyksessä, koska muuton yhteydessä asiakkaille on jaettu kaikki tarpeelliset yhteystiedot ja ohjeet vastuuhenkilöistä ja heidän yhteystietonsa. Asiakkaat eivät aina tunnu ohjeistuksesta huolimatta ymmärtävän tätä. Usein asiakas on suoraan yhteydessä välittäjään, vaikka todellisuudessa välittäjällä ei ole mitään tekemistä asiakkaiden arkisten asioiden hoitamisen kanssa. Realiaan tulee olla yhteydessä vain, jos asiakkaan kysymykset tai ongelmat liittyvät vuokrasopimukseen muuttamisen jälkeen.

Karkeasti jaoteltuna koko vuokrausprosessin aikana asiakas ottaa yhteyttä Realiaan vain mahdollisen asuntonäytön tai sopimuksen allekirjoittamisen ja purkamisen hetkellä. Realia ei tarjoa konkreettisia asiakkaalle näkyviä palveluita

muuton jälkeen. Realian asiakaspolku päättyy, kun asiakas irtisanoutuu ja muuttaa pois. Polku alkaa alusta oikeastaan jo hetkellä, kun asiakas irtisanoutuu. Tällöin palataan tilanteeseen, mistä lähdettiin liikkeelle ja kohde voidaan laittaa taas aktiiviseen markkinointiin. Asiakas voi irtisanoa asunnon sähköpostitse tai paikan päällä Realian toimistossa. Poismuutto ja avainten luovutus on mahdollista hoitaa Realian mukaan joustavasti.

Kun asiakas irtisanoa sopimuksen, alkaa vuokrausprosessi alusta ja kohde laitetaan jälleen aktiiviseen markkinointiin. Realian vuokrausprosessi on virtaviivainen ja se ei vaadi toteutuakseen kasvokkain tapahtuvaa kohtaamista asiakkaan ja yrityksen edustajan välille. Realia kuitenkin suosittelee, että asiakas ei vuokraa asuntoa itse sitä näkemättä. Realian palvelupolku yhdistelee konkreettisia kohtaamisia ja sähköisen palvelun elementtejä. Riittääkö nykypäivän asiakkaille palvelun sähköisyys tässä mittakaavassa, vai onko asiakkaiden mielenkiintona saada entistä itsenäisempää sekä ajasta ja paikasta riippumatonta vuokrauspalvelua? Tähän kysymykseen ja asiakkaiden tyytyväisyyteen vuokrauspalvelua kohtaan etsitään vastausta haastatteluaineiston pohjalta.

Nyt, kun palvelu käsitteenä ja elementteineen on hahmoteltu, on aika kääntää näkökulma asiakkaan suuntaan. Jotta voidaan ymmärtää asiakkaiden ajatuksia vuokrauspalvelusta, tulee ensin perehtyä asiakkaan rooliin palvelussa. Yrityksen rooli palveluntarjoajana on merkittävä, mutta ilman asiakasta ei palvelua edes olisi olemassa. Asiakkaiden osallistumista tarkastellaan erityisesti asiakaskokemuksen ja arvon syntymisen näkökulmasta.

3. ASUNNON VUOKRAUSPROSESSI

Edellisen luvun keskittyessä palvelun teoriaan ja yrityksen rooliin vuokrausprosessissa, vaihtuu tässä luvussa näkökulma asiakkaan suuntaan. Yritys tarjoaa asiakkaalle ratkaisun hänen asumisongelmaan, mutta mitä asunnon vuokrausprosessi vaatii asiakkaalla? Luvussa keskitytään selvittämään, mitkä kaikki tekijät vaikuttavat asiakaskokemuksen ja asiakkaan kokemaan arvoon ja miten yrityksen tulee huomioida nämä tekijät. Asiakkaan rooli palveluntuottamisessa sekä arvon ja kokemuksen luojana on merkittävä. Palvelun aineettomuuden ja prosessimaisuuden lisäksi sille tyypillistä palvelun kuluttaminen ja asiakkaan osallistuminen palvelun tuottamiseen. (Boström 1995). Tähän asiakkaan osallistuvaan rooliin paneudutaan erityisesti. Yrityksen tulee olla tietoinen asiakkaan osallistuvasta roolista, sallia se ja muotoilla palveluita, jotka mahdollistavat asiakkaan osallistumisen. Asiakkaan osallistuminen palveluun alkaa usein asiakkaan omasta tahdosta, kun hänelle syntyy jokin ongelma, minkä hän haluaa ratkaista.

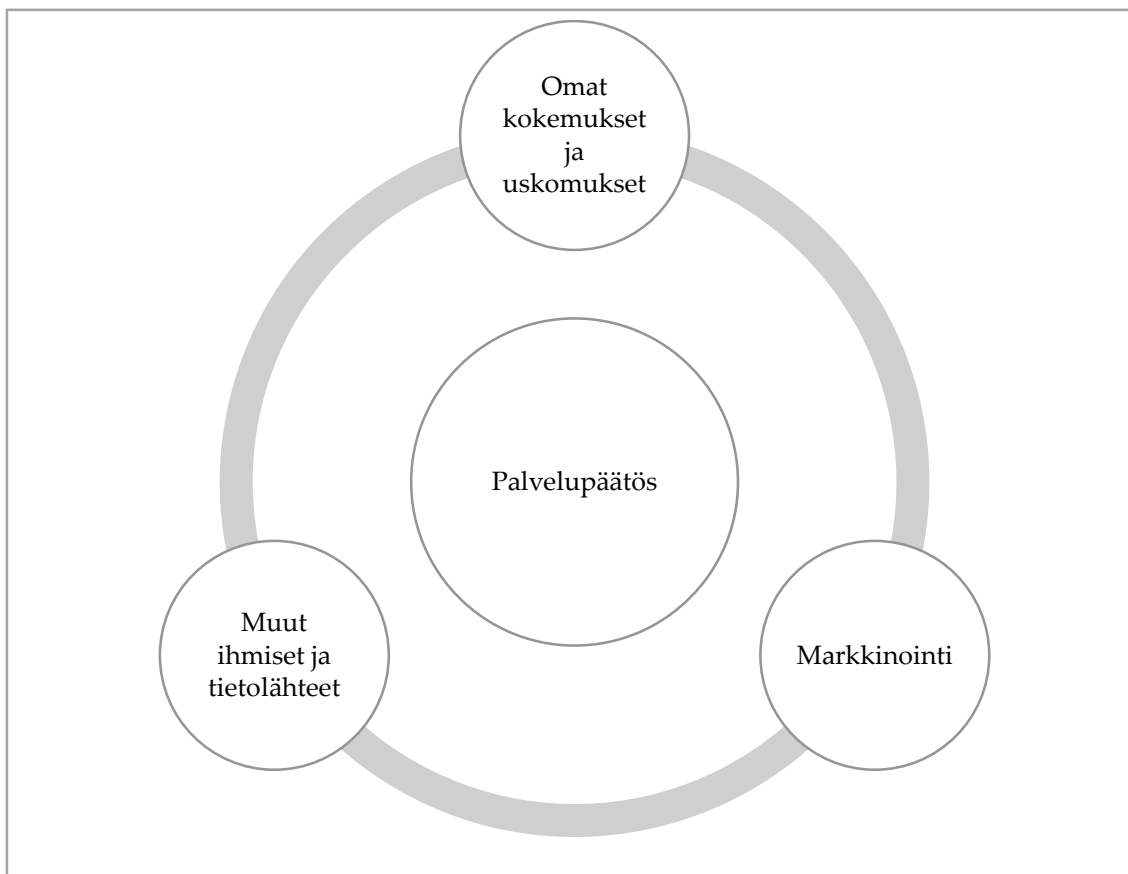
3.1. Asiakkaan palvelupäätös

Tarpeet ohjaavat ihmisiä käyttäytymään. Tarve on syy, miksi asiakas hakeutuu yrityksen luo. Ne voivat olla ihmisen perustarpeita, kuten nälkä tai väsymys (Edvardsson ym. 1996:142). Perustarpeena nähdään myös tarve huolehtia itsestään, mihin yhtenä ratkaisuna on hankkia asunto itselleen. Asunnon hankkimista voidaan pitää ihmisen perustarpeena. Ratkaisun tähän tarpeeseen tarjoaa vuokrausyritys tarjoamallaan palvelulla.

Tarpeiden lisäksi, asiakkailla on toiveita. Toiveet ovat asiakaskohtaisia (Edvardsson yms. 1996:142) ja voivat liittyä tarpeen yksityiskohtaisempaan erotteluun, kuten toiveisiin liittyen vuokra-asunnon sijaintiin ja kuntoon, vuokran suuruuteen. Kun asiakas on tiedostanut tarpeensa, tulee hänen toimia tarpeensa tyydyttämisen vaatimalla tavalla. Tässä yhteydessä asiakas ottaa yhteyttä vuokrausyritykseen tai alkaa aktiivisesti tutkia ja vertailla vaihtoehtoja.

Oli asiakkaan tarve, mikä tahansa on palvelupolun pystyttävä täyttämään tämä asiakkaan tarve. Asiakas tekee valintoja palveluntarjoajan suhteen moneen eri

asiaan peilaten. Kuviossa (8) on visualisoitu asiakkaan palvelupäätökseen vaikuttavat tekijät. Asiakkaan omaan haluun ja tarpeeseen vuokrata juuri kyseiseltä vuokranantajalta vaikuttavat asiakkaan omat aikaisemmat kokemukset ja mielikuvat yrityksestä, muiden ihmisten kertomukset sekä yrityksen oma markkinointi ja brändi. (Korkiakoski & Gerdt 2016). Näiden pohjalta asiakas luo käsityksen yrityksestä ja päättää haluaako mahdollisesti olla kyseisen yrityksen asiakas vai ei.



Kuvio 8. Palvelupäätökseen vaikuttavat tekijät (Korkiakoski ym. 2016).

Yrityksen markkinoinnilla, omilla kokemuksilla ja uskomuksilla sekä tuttavien kokemuksilla on suuri vaikutus asiakkaan mielessä sopivaa vuokravälittäjäyritystä etsiessään. Asiakkaan valintaan vaikuttavat ensisijaisesti hänen omat, aikaisemmat kokemukset tai mielikuvat vuokraajasta. Asiakas voi käyttää tukenaan myös muita tietolähteitä tai tiedustella kokemuksia ja mielipiteitä muilta henkilöiltä. Yrityksen markkinoinnilla on myös vaikutusta päätöksen teossa (Korkiakoski ym. 2016). Näiden kolmen elementin pohjalta

asiakas voi tehdä päätöksensä siitä, miltä sivuilta hän lähtee ensisijaisesti asuntoa etsimään tai keneltä vuokrausyritykseltä hän ensisijaisesti asunnon tahtoo vuokrata. Yrityksen tulee suhtautua näihin vakavasti ja pyrkiä saamaan asiakas valitsemaan aina oman yrityksensä.

Markkinointi on osa asiakkaiden tavoittamista ja tavoittaminen on osa esipalvelua. Se on osittain yritysten keino tavoittaa asiakkaat välillisesti. Ramirez ym. (2016) määrittelevä esipalvelun olevan kaikki asiakkaan kokemukset ja mielikuvat yrityksestä, ennen kuin todellinen palvelu tapahtuu. Esipalvelua vuokrauspalvelussa ovat yrityksen mainokset, joille asiakas altistuu, vuokrailmoitukset ja vuokra-asunnon etsiminen vuokraussivustoilla, kaikki välillinen tai välitön, tiedostettu tai tiedostamaton kohtaaminen yrityksen kanssa. Esipalveluksi voidaan luokitella myös tuttavien kokemukset ja muista tietolähteistä saatu tieto.

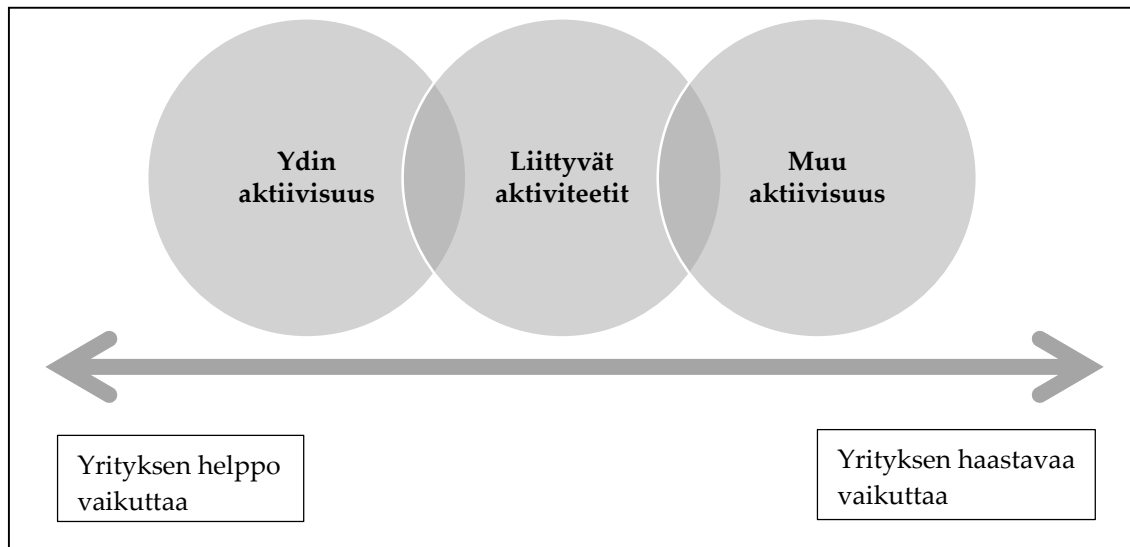
Asiakkaita lähestyttäessä tai kun asiakas ottaa itse yritykseen ensin yhteyttä, on muistettava, että jokainen asiakas tulee erilaisista lähtökohdista (Smith 2011). Kohtaamiset ovat rakennettava asiakkaalle henkilökohtaisiksi, eli asiakasta on palveltava siellä missä hän on parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen varmistamiseksi.

3.2. Asiakkaan rooli palvelussa

Asiakas nähdään palvelussa aktiivisena osallistujana. Ennew ja Binks ovat jo 1990-luvun lopulla nostaneet esille asiakkaan roolin osana palvelutuotantoa ja osallistumisen vaikutusta asiakaskokemukseen sekä palvelun laatuun. Näillä nähdään olevan yhteys. Asiakkaan ja yrityksen käytös vaikuttavat yhtä paljon palvelun laatuun, kokemukseen ja asiakastyytyväisyyteen kuin yrityksen toiminta ilman asiakasta. Asiakkaan roolia ei tule siis väheksyä. Asiakkaat luovat ainutlaatuisia palvelukokemuksia yrityksen kanssa yhdessä asiakaspolun varrella olevien kohtaamispisteiden kautta (Teixera ym. 2012).

Yrityksellä on usein syvempi ymmärrys ja tietämys palveluprosessin etenemisestä. Tästä huolimatta asiakkaan toiminnalla on vaikutusta prosessin kulkuun ja hänen omiin kokemuksiinsa. (Eichentopf ym. 2011). Vuokrauspalvelussa asiakkaiden aktiivinen osallistuminen näkyy

konkreettisesti, kun asiakkaalle syntyy tarve hankkia uusi vuokra-asunto. Asiakas on aktiivinen vaihtoehtojen etsijä ja ensikontakti yritykseen tapahtuu usein asiakkaan omasta aloitteesta. Asiakas pystyy itse omalla aktiivisuudellaan vaikuttamaan palveluun. Asiakkaan aktiivisuus voidaan jakaa kolmeen osaan: ydin aktiivisuuteen, liittyviin aktiviteetteihin ja muut aktiviteetit (Mickelsson 2012).



Kuvio 9. Asiakkaan aktiivisuuden tasot (Mickelsson 2012).

Osa asiakkaan aktiviteeteistä ovat täysin tai osittain näkyviä yritykselle, toiset taas täysin näkymättömiä. Näkyvään aktiivisuuteen yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa toisin kuin näkymättömään. Yritys pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan asiakkaan ydin aktiviteetteihin. Nämä aktiviteetit koostuvat yrityksen ja asiakkaan suoranaisesta kanssakäymisestä. Ydin aktiviteettien kautta yritykselle on mahdollisuus vaikuttaa myös asiakkaan arvon muodostumiseen (Mickelsson 2012).

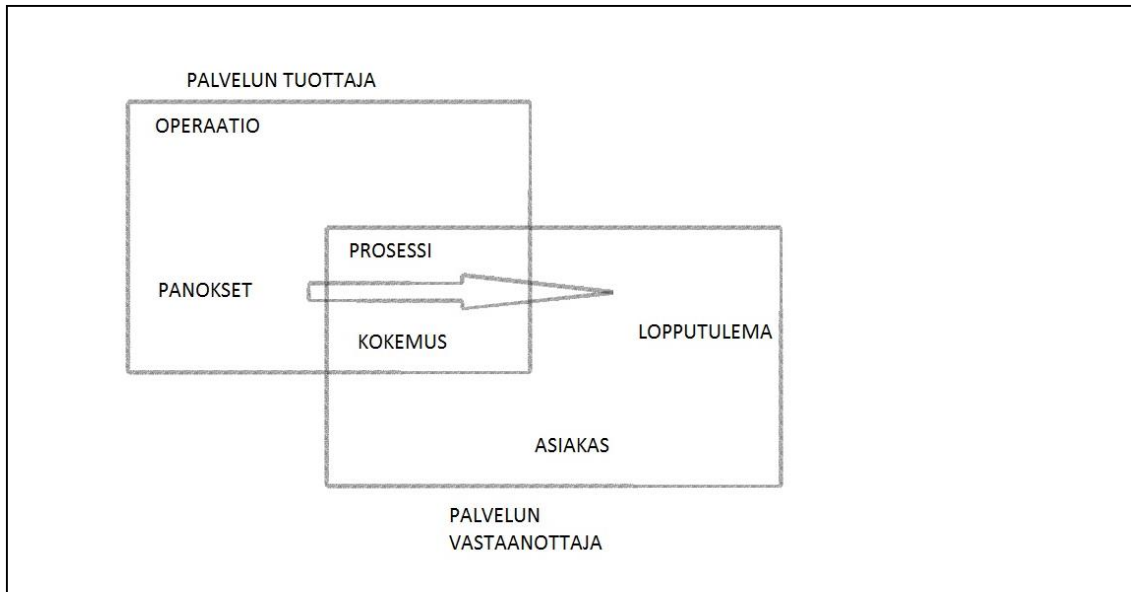
Kaikki asiakkaan aktiviteetit eivät kuitenkaan näy yrityksellä ja yritys ei pysty vaikuttamaan niihin lainkaan tai se on haastavaa. Ydin aktiviteetteihin liittyvät aktiviteetit ovat kaikkea palveluun liittyvää toimintaa (Mickelsson 2012). Vuokrauspalvelussa huoltomiehen palvelutarjonta nähdään liittyvänä aktiviteettina. Realia on tietoinen, että palvelua tapahtuu ja pystyy itse myös osaltaan vaikuttamaan tähän palveluun, vaikka ei sitä itse tuottaisikaan.

Asiakkaan muut aktiviteetit ovat yritykselle lähes ulottumattomissa. Muut aktiviteetit liittyvät asiakkaan tarpeen syntymiseen, tiedon etsimeen ja vaihtoehtojen vertailuun. Asiakas voi vertailun päätteeksi päätyä myös kilpailevan yrityksen asiakkaaksi. Yrityksen on kaikista haastavinta nähdä tai edes vaikuttaa asiakkaan muihin aktiviteetteihin Yrityksen on mahdollista omalla markkinoinnilla yrittää vaikuttaa asiakkaan muihin aktiviteetteihin. Muut aktiviteetit eivät ole suoranaisesti yhteydessä asiakkaan arvon muodostumiseen (Mickelsson 2012). Vuokrauspalvelussa asiakas on itse usein aktiivinen vaihtoehtojen vertailija, joka etsii itselleen sopivinta palveluntarjoajaa ja vertailee vaihtoehtoa ja tarjontaa. Asiakkaan aktiivisuus voi olla pitkään aktiivisuuden keskimmaisella tasolla, kunnes hän valikoi tietyn yrityksen ja aktiviteeteistä tulee ydin aktiviteetteja.

Asiakas on vahvasti läsnä koko palveluprosessin läpi, eikä vain vastaanottavana osapuolena. Vuorovaikutuksen syntyminen vaatii molemmilta osapuolilta samankaltaisia aktiviteetteja (Eichentopf ym. 2011). Yrityksen on otettava asiakas mukaan palvelun kaikissa vaiheissa. Kun asiakas on osana palveluprosessia, pystyy hän itse vaikuttamaan, miten hänen oma henkilökohtainen asiakaspolku toteutuu todellisuudessa (Boström 1995). Yrityksen vastuulla on luoda palveluilmapiiri, missä asiakkaalla todella on tilaa ja rooli päästä osallistumaan (Prahalad & Ramaswamy 2004). Asiakkaan osallistuessa pystyy hän myös itse omalla toiminnallaan vaikuttamaan palvelukokemukseensa.

3.3. Asiakaskokemus

Kuten jo johdannossa nostettiin esille, ainutlaatuihin asiakaskokemukseen satsaaminen kannattaa. Onnistuneiden asiakaskokemusten avulla luodaan pitkäaikaisia vuokrasuhteita ja tyytyväisiä asiakkaita. (Stude 2016). Kokemukset muodostuvat asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutuksessa, useiden eri kohtaamispisteiden kautta. Nämä kohtaamispisteet tapahtuvat useissa eri kanavissa ja mediassa tehden asiakkaan palvelupoluista entistä monimutkaisempia. Yrityksen on hallittava nämä kaikki kanavat ja asiakaspolkujen vaiheet tuottaakseen onnistuneita asiakaskokemuksia (Lemon ym. 2016).



Kuvio 10. Asiakaskokemuksen syntyminen (Johnston & Kong 2011).

Kokemusten luominen asiakkaalle alkaa jo palvelumuotoilusta. Onnistuneita asiakaskokemuksia luodaan, kun asiakas otetaan osaksi palvelumuotoilua. Kuvioon (10) on visualisoitu, miten asiakaskokemus syntyy yrityksen ja asiakkaan yhteisen prosessin lopputulemana. Molempien osapuolten osallistumista tarvitaan. Palveluntuottaja, eli vuokrausyritys tarjoaa operaation eli palveluprosessin ja tähän vaadittava panokset. Varsinainen prosessi, eli palvelu ja kokemus muodostuvat yhdessä palvelun vastaanottajan eli asiakkaan kanssa. Asiakas pystyy näin itse vaikuttamaan palvelun lopputulemaan ja koettuun kokemukseen lähes yhtä paljon kuin yrityskin (Johnston ym. 2011). Vuokrausyritys mahdollistaa asiakkaalle palvelun saamisen, mutta asiakas omalla aktiivisuudellaan tai epäaktiivisuudellaan on kykeneväinen vaikuttamaan siihen, millaiseksi hän palvelun kokee.

Asiakaskokemukseen panostava yritys on usein myös asiakaslähtöinen. Asiakaslähtöisyys merkitsee keskittymistä asiakkaisiin. Yritykset ovat tietoisia, että asiakas ei välttämättä aina kulje ennalta määritettyä palvelupolkua samalla tavalla, mutta ongelmaksi voi muodostua, se, että tietoisuus poikkeavuudesta ei ole yltänyt yrityksen tekoihin asti. Asiakkaan odotukset yritystä kohtaan syntyvät hänen aikaisemmista kokemuksista yrityksestä. Kun yritys pystyy tarjoamaan asiakkaan odotuksille vastinetta, kokee asiakas tyytyväisyyttä ja luottamusta yritystä kohtaan. Odotuksien täyttämättä jättäminen on kriittistä.

Se tuhoaa asiakkaan luottamuksen ja odotukset yritystä kohtaan. Vaikka yrityksellä olisi mallinnettuna useita erityyppisiä asiakaspolkuja, mutta ei tarjota juuri sitä toimintamallia, mitä asiakas haluaa käyttää, ei palvelulla voida täyttää asiakkaan vaatimuksia ja odotuksia tai tuottaa arvoa (Kolsky 2015). Kokemukset vaikuttavat myös asiakkaan saamaan arvoon palvelusta.

3.4. Arvon syntyminen asiakkaalle

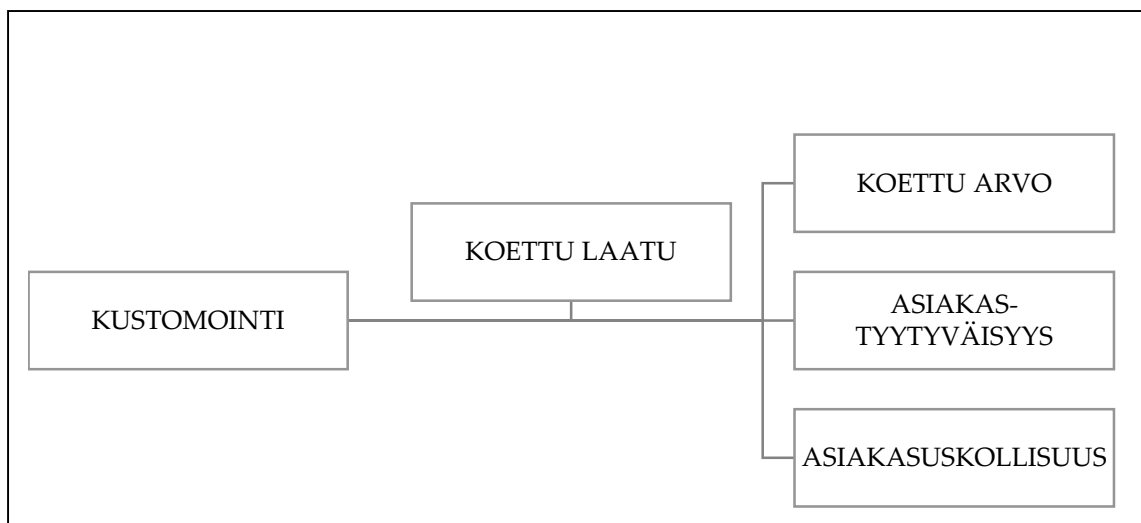
Arvo on käsitteenä moniselitteinen. Sille on pyritty määrittämään erinäisiä selityksiä niin johtamisen, strategian, rahoituksen kuin markkinoinnin kirjallisuudessa. Nämä määritelmät ovat lähinnä viitteellisiä selityksiä arvolle, ilman yhtä kattavaa määritelmää. Markkinoinnin näkökulmasta arvolla viitataan asiakkaalle muodostuvaan arvoon palvelun käytön yhteydestä tai tuotteesta (Huber, Herrman & Morgan 2001). Tähän markkinoinnin arvo näkökulmaan keskitytään tässäkin tutkimuksessa peilaten asiakkaan mahdollisesta saamaa arvoa vuokrauspalvelusta.

Asiakasarvolla viitataan tasapainoon asiakkaan tekemien uhrauksien sekä saamien hyötyjensä välillä palvelutilanteessa (Cossio-Silva, Revilla-Camacho, & Vega-Vazquez 2013). Wilburn (2006:80) puolestaan määrittelee asiakasarvon seuraavasti: ”asiakas kokee saavansa vastineeksi enemmän kuin, mitä on maksanut”. Yksinkertaisuudessaan asiakkaan kokema arvo voidaan esittää myös kaavan avulla: Asiakkaan kokema arvo = Saavutettu hyöty / Menetetty uhraus.

Hyödyn tulee olla aina suurempaa suhteessa uhraukseen. Uhraukset käsittävät kaikki kustannukset, mitä asiakas joutuu tekemään saavuttaakseen palvelun. Ne voivat olla esimerkiksi aikaan ja rahaan liittyviä panostuksia. Saadut hyödyt ovat yhdistelmä fyysisiä ominaisuuksia, joita asiakas saa käyttäessään palvelua. Yrityksen tehtävänä on pyrkiä kasvattamaan asiakkaan saamia hyötyjä ja vähentämään vaadittavia uhrauksia (Ravald & Grönroos 1996). Hyötynä nähdään asiakkaan saama asunto Realian kautta. Hyödyn suuruuteen voi vaikuttaa positiivisesti esimerkiksi, jos asunto on asiakkaalle erityisen mieluisa, vuokra on alhainen tai saatu vuokrauspalvelu on ollut mieletöntä. Asiakasarvo määrittää siis kuinka paljon asiakas on halukas maksamaan palvelusta ja miten usein. Oleellista on, että asiakas kokee saamansa vuokrauspalvelun hyödyttävän

häntä enemmän kuin maksettu vuokra ja vaivannäkö asunnon etsimiseen. Hyvä mittari arvolle on myös se, suositteleeeko asiakas palvelua eteenpäin häneltä kysyttäessä (Tuulaniemi 2011:49).

Mitä personoidumpia palvelut ovat asiakkaalle, sitä suurempana hän kokee palvelun laadun (Coelho & Henseler 2009). Palvelutarjonnan ei tarvitse olla monimutkainen, jos se palvelee asiakasta henkilökohtaisesti. Kokemuksen on näyttäydyttävä asiakkaalle kitkattomana, personoituna palveluiden kokonaisuutena. Fyysiset tai muut henkilökohtaiset kohtaamiset ovat helpommin personoitavissa kuin muut kohtaamiset. Personoinnin ytimenä on, että yritys tunnistaa asiakkaan, hänen asiakaspersoonansa ja osaa toimia tämän mukaan. Asiakasta on palveltava hänen toivomallaan tavalla, siinä kanavassa, missä asiakas kullakin hetkellä haluaa asioida. Asiakkaat haluavat tulla palvelluksi siellä, missä itse ovat (Korkiakoski ym. 2016). Vuokrauspalvelussa asiakkaat saapuvat palvelun pariin eri reittejä ja erilaisista lähtökohdista. Asiakas täytyy huomioida samoin tavoin kanavasta riippumatta.



Kuvio 11. Koetun laadun vaikutus asiakkaaseen (Coelho ym. 2009).

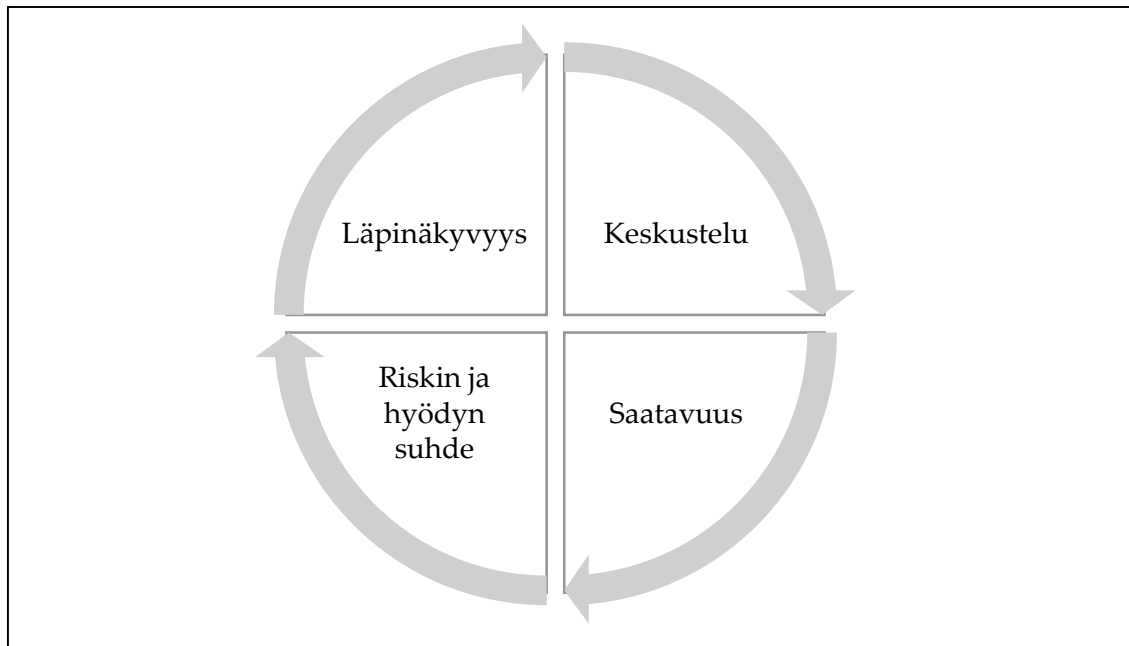
Kustomoidun palvelun ei tarvitse olla erikoista, pienet teot riittävät laadukkaan palvelun aikaansaamiseksi. Kustomoitu palvelu vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun ja laatu suorasti asiakkaan kokemaan arvoon, asiakastyytyväisyyteen ja asiakasuskollisuuteen. Onnistunut palvelunkustomointi on pitkäkestoista. Palvelun laatu vaikuttaa välittömästi asiakasarvoon, asiakastyytyväisyyteen ja tätä kautta myös asiakasuskollisuuteen. Kustomoinnin nähdään täyttävän kolme

kriteeriä. Se on selkeästi asiakkaalle näkyvä toimenpide, se viestittää asiakkaalle heti kuvan laadukkuudesta ja asiakkaat kokevat sen sijoituksena itseensä (Coelho ym. 2009). Yrityksen tulee ymmärtää, eikä ala-arvioida asiakasarvon, asiakastyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden syntymistä ja vaikuttavuussuhteita toisiinsa nähden.

Palvelussa arvo voidaan jakaa laadulliseen ja määrälliseen arvoon. Laadullisena arvona nähdään palvelumuotoilu ja asiakaskokemus, kun taas määrällinen arvo on usein teknistä tai hintaan liittyvää (Tuulaniemi 2011:16-17). Vuokrauspalvelussa tulee kiinnittää huomiota molempiin, laadullisen ja määrällisen arvon tuottamiseen asiakkaalle. Vuokrauspalvelut ovat sähköistymässä kasvavassa määrin, siksi määrällisen arvon tuottaminen korostuu erityisesti. Vuokraussivustojen tekniikan on toimittava moitteettomasti, helposti ja asiakaslähtöisesti, jotta ne tuottavat arvoa asiakkaalle. Tulee kuitenkin muistaa, että vuokraussivustot ja tekninen asiakaspalvelu ovat vain yksi osa arvoa tuottavista elementeistä asiakkaalle ja asiakaskokemus rakentuu osaltaan myös välittäjän kanssakäymisten kautta.

Asiakkaalla on oma roolinsa myös arvon muodostumisessa, koska arvo määräytyy aina vastaanottajansa mukaan yksilöllisesti. Se on omaleimaista, kokemuksellista, kontekstisidonnaista ja merkityksellistä (Flint, Blocker & Boutin 2011). Asiakkaalla voi kuitenkin olla kahdenlaisia käyttäytymismalleja arvon tuotannossa. Asiakas voi olla osallistuva tai neutraali, mukana oleva osapuoli. Osallistava asiakas osallistuu arvon luomiseen käytöksellään. Jälkimmäisenä mukana oleva asiakas, kulkee vain läpi prosessin luoden enemmän arvoa yritykselle ostamalla palvelun, kun tuottaa arvoa itsellensä. (Cossio-Silva ym. 2013). Tästä nousee esille taas, kuinka kaikki elementit arvosta, laatuun ja tyytyväisyyteen ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa ja ottavat vaikutteita myös asiakkaan omasta aktiivisuudesta. Vuokrausprosessissa tunnistetaan kumpiakin rooleja, aktiivisempia ja passiivisempia asiakkaita.

Oli asiakas aktiivinen tai epäaktiivisempi osapuoli, on yrityksen pystyttävä tukemaan asiakkaan arvon luomista omalla toiminnallaan. Prahalad kollegoineen (2004) ovat luoneet vuorovaikutusmallin yrityksen ja asiakkaan välille, mikä mahdollistaa arvon tuottamisen yhdessä.



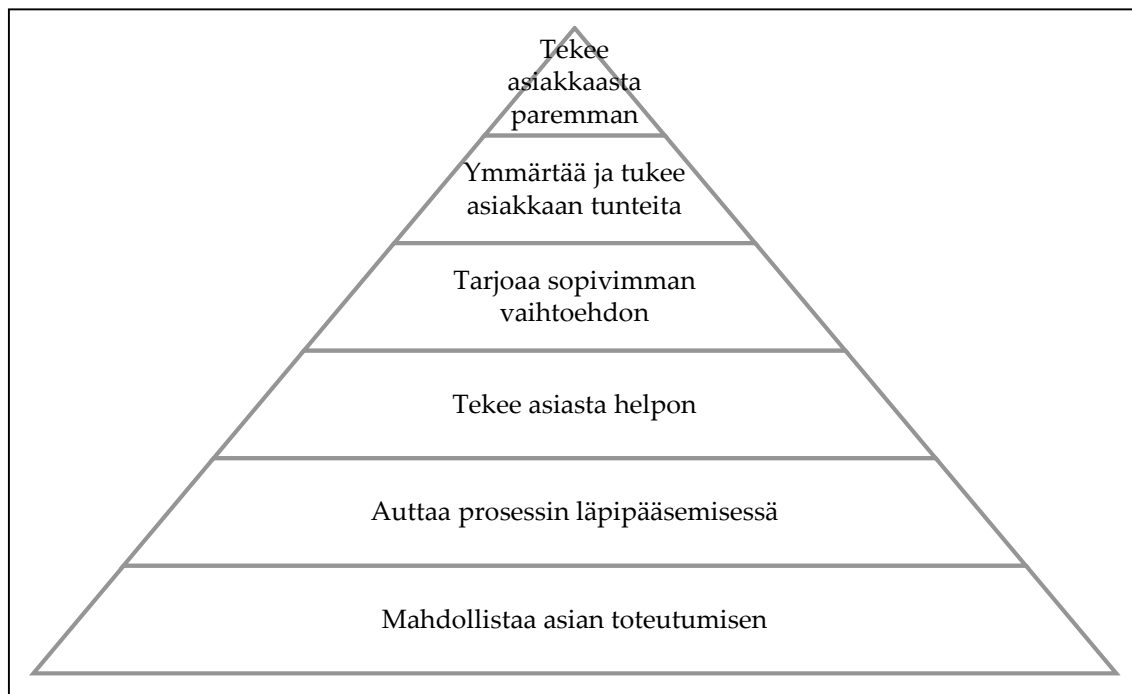
Kuvio 12. Arvon tuottaminen yhdessä (Prahalad ym. 2004).

Malli koostuu neljästä lohkosta: keskustelusta, saatavuudesta, riskin ja hyödyn suhteesta ja läpinäkyvyydestä. Keskustelu vaatii aktiivisuutta ja syvää sitoutumista molemmilta osapuolilta. Sitoutumisen lisäksi osapuolten tulee olla samanarvoisia keskustelukumppaneita. Riski ja hyöty viittaavat asiakkaan päätöksen lopputulokseen. Asunnon vaihtaminen tai hankkiminen ei ole hetkellinen päätös, vaan usein pidemmän aikavälin pohdinta. Asiakas voi liittää riskejä toimenpiteeseen, jolloin yrityksen tulee olla vakuuttava ja asiakasta tukeva osapuoli päätöksenteon tukena. Yrityksen tulee auttaa asiakasta päätöksessä ja tarjota asiakkaalle niin hyvä ratkaisu kuin mahdollista, jolloin asiakkaan kokemat mahdolliset riskit kääntyvät hyödyksi ja näin asiakkaalle muodostuu arvoa palvelusta.

Kukin arvoprosessiin osallistuva yksilö, tässä tapauksessa asiakas ja vuokrayritys, asettavat omia odotuksia omaan osallistumiseen sekä toisen puolen aktiivisuuteen liittyen. Ristiriitoja ja konflikteja voi syntyä, jos osapuolten oletukset eivät kohtaa (Eichentopf ym. 2011). Asiakas voi olettaa muuton jälkeen vuokraajan tarjoavan tiettyjä palveluita kuten huoltoyhtiön tai vakinaisen saunavuoron varaamisen. Aina kuitenkin nämä palvelut eivät ole asiakkaan saatavilla tai vuokraajan hallinnoimia.

Arvoa synnyttävän prosessin menestys riippuu siitä, miten asiakkaan toivoma lopputulema on saavutettu, kysehän on asiakkaan ongelmanratkaisusta. Asiakkaan ongelma voi olla lyhyellä aikavälillä uuden vuokra-asunnon hankkiminen, mutta ongelmia voi ilmetä lisää asumisen aikana, mihin tarvitaan myös ratkaisuja. Usein välittäjä on avainroolissa näiden ongelmien ratkaisemiseen. Asiakas arvostaa, kun hän itse pystyy vaikuttamaan ja hallitsemaan arvon syntymisprosessia (Eichentopf ym. 2011).

Kokemuksen, laadun ja käytettävyyden lisäksi arvot koostuvat elementeistä. Näitä elementtejä ovat muun muassa yrityksen brändi ja status, palvelun helppokäyttöisyys, hinta, muotoilu, ominaisuudet, tekemisen helpottaminen ja saavutettavuus, säästö, tuoteräätälöinti, uutuusarvo ja riskin pienentäminen (Tuulaniemi 2011:17-18). Kuten huomataan, lista on pitkä. Yrityksen on kohdistettava omat resurssinsa keskittyen vain muutamaa edellä esitettyyn elementtiin parhaan lopputuloksen luomiseksi. Tuulaniemi (2016) on koonnut asiakasarvon syntymisen palvelupolussa arvopyramidiin (Kuvio 13). Pyramidi koostuu kuudesta päällekkäisestä arvokerroksesta.



Kuvio 13. Arvopyramidi (Tuulaniemi 2011:37).

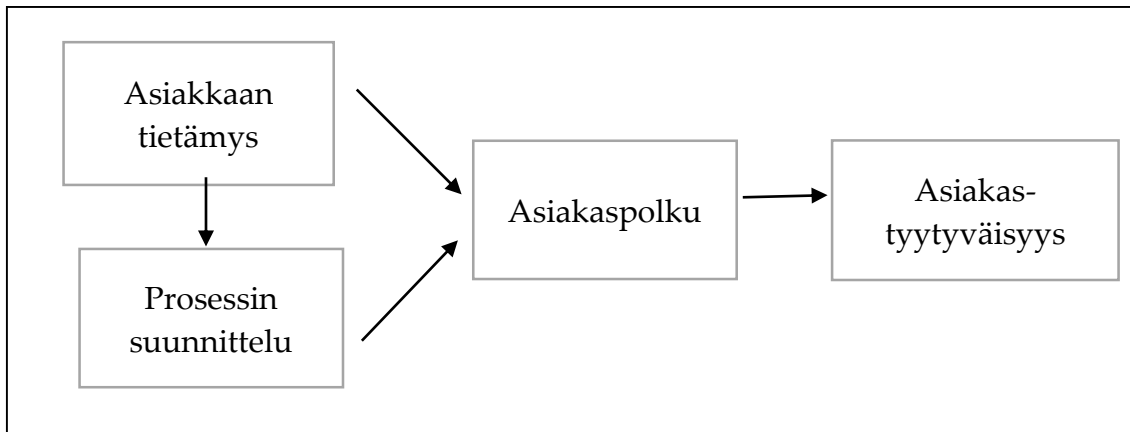
Pyramidin pohjalla on toiminta eli kuinka vaivattomasti ja sujuvasti asiakkaan tavoite toteutuu ja miten palvelu vastaa asiakkaan toiminnalliseen tarpeeseen. Tunteet vastaavat, asiakkaan tunnetason odotuksiin eli, kuinka hyvin asiakkaan haluamat kokemukset täyttyvät palvelun synnyttämien mielikuvien ja tuntemuksien avulla. Pyramidin huipulla nähdään asiakkaan kokema palvelun merkitys, eli miten palvelu täyttää asiakkaan identiteettiin tai henkilökohtaisiin merkityksiin liittyviä ulottuvuuksia (Tuulaniemi 2011:37). Vuokrauspalvelussa asiakkaalle voi merkitä paljonkin asunnon sijainti, mikä vahvistaa asiakkaan identiteettiä, jonkun tietyn asuinalueen asukkaana. On asiakaskohtaista, kuinka korkeita arvopyramidin tasoja asiakas haluaa saavuttaa vuokrauspalvelussa. Asiakkaat tyytyvät eri tasoihin, merkitsevää on kuitenkin, että yritys tukee asiakastaan läpi vuokrausprosessin mahdollistaen asiakkaalle pääsyn jopa pyramidin huipulle asti.

Kilpailu vuokrauspalveluissa on kovaa ja välittäjät tarjoavat loppujen lopuksi suhteellisen homogeenisiä palveluita. Tämän vuoksi asiakastyytyväisyyden varmistaminen on myös kilpailuvaltti. Uusiasiakkaat ovat usein kalliimpi menoerä yritykselle kuin nykyisten asiakkaiden säilyttäminen (Flint ym. 2011). Taloudellisempaa on pitää jo olemassa olevat asiakkaat tyytyväisinä. Asiakasarvo korreloi voimakkaasti asiakkaan tyytyväisyyteen ja uskollisuuteen yritystä kohtaan. Yksinkertaistettuna, kun asiakas kokee saavansa arvoa, on hän myös tyytyväisempi palveluun (Flint ym. 2011). Palveluun linkittyvät kokemus, laatu ja arvo riippuvat tiiviisti toisistaan. On tärkeää tuntee asiakkaan arvonaluontiprosessit, jotta yritys pystyy integroimaan omat prosessinsa siten, että ne tukevat asiakkaan arvonaluontia parhaalla mahdollisella tavalla (Payne ym. 2008).

3.5. Asiakastyytyväisyys

Kun asiakkaalle tarjotaan onnistunut palvelukokemus, saadaan samalla myös tyytyväisiä asiakkaita. Asiakas asettaa usein oletuksia palvelun etenemiselle ja toiveita käytöstä syntyvälle arvolle. Aina kuitenkin asiakkaan odottama arvo ei vastaa täysin toteutunutta arvoa. Asiakkaan näkökulmasta nämä kaksi arvoa, odotettu ja toteutunut arvo ovat vahvasti toisistaan riippuvaisia. (Huber ym. 2001). Vaikka yritys tuntisikin asiakkaan tämän hetkisen arvon syntymisen lähteet, se ei ole riittävää. Yrityksen tulee ymmärtää osittain myös, mitä asiakkaat

haluavat, sillä heidän tarpeensa muuttuvat jatkuvasti (Flint ym. 2011). Kun yritys tuntee asiakaspolun perinpohjaisesti ja pystyy reagoimaan asiakkaan muutoksiin polun varrella, luo palvelu asiakkaalle arvoa ja lopulta tyytyväisen asiakkaan.



Kuvio 14. Asiakkaan käytöksen vaikutus asiakastyytyväisyyteen (Eichentopf ym. 2011).

Kuvioon (14) on tiivistetty asiakaspolun vaikutus asiakastyytyväisyyteen. Yrityksen on tunnettava ja saatava asiakas jakamaan kanssaan oletuksensa ja tietonsa, jotta se voi suunnitella prosesseja, mitkä täyttävät asiakkaan haluaman lopputuleman. Kun tässä onnistutaan, saadaan tyytyväisiä asiakkaita (Eichentopf ym. 2011).

Asiakas on tyytyväinen yrityksen palveluun ja uskollisempi yritystä kohtaan, joka pystyy ennakoimaan hänen tarpeensa. Tätä nimitetään asiakasarvon ennakoimiseksi. Ennakoiminen auttaa yritystä tuottamaan palveluita, joita asiakas ei itse välttämättä ymmärrä edes pyytää. Yrityksen tulee olla asiakasta edellä. Asiakas arvostaa yritystä, jolla on kyky ennakoida ja nähdä eteenpäin. Erityisesti ne yritykset, jotka pystyvät reagoimaan asiakkaiden tarpeisiin jo ennen kuin asiakas on itse ehtinyt näitä tarpeita edes havaitsemaan, saavat arvostusta asiakkailta (Flint, Blocker & Boutin 2011). Vuokrausyrityksen on tiedettävä, mitä asiakas etsii ja mitä palveluita hän olettaa saavansa välittäjältä. Toinen asiakas voi toivoa pelkästään kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia, kun taas toinen mieluusti hoitaa kaiken sähköisesti. Jos nämä ei toteudu prosessin aikana asiakkaan käsikirjoituksesta poiketaan, ja asiakas ei ole niin tyytyväinen kuin olisi voinut olla.

Asiakastyytyväisyyden kannalta ei ole kannattavaa seurata pelkästään palvelun laatua, vaan analysoida ennemmin laajemmasta näkökulmasta asiakaskokemuksen syntymistä ja kehittää asiakkaan ja yrityksen kohtaamispisteitä. (Korkiakoski ym. 2016.) Tyytyväiset asiakkaat ovat myös taloudellisesti kannattavia yritykselle. Ylivoimaisen asiakasarvon luominen on vahvasti yhteydessä yrityksen taloudelliseen menestykseen. Kun palvelu pystyy tuottamaan arvoa asiakkaalle, on se kannattavaa myös yritykselle. (Payne ym. 2008). Onnistuneet asiakaskokemukset ja lisäarvon luominen asiakkaalle oletettavasti kasvattavat myös yrityksen markkinaosuutta ja kannattavuutta (Flint ym. 2011).

Yrityksen tulisi keskittyä asiakaskokemuksen ja arvon luomisen lisäksi myös niiden seuraamiseen, koska sen kautta voidaan parantaa asiakkaan ja yrityksen välistä kommunikointia ja ymmärtää mahdollisia palvelussa esiintyviä ongelmia ja korjata nämä (Kärnä, Sorvala & Junnonen 2009). Näin saadaan myös entistä tyytyväisempiä asiakkaita.

Tässä luvussa nostettiin esille asiakkaan rooli palvelussa. Tätä roolia ei tule väheksyä, koska sillä on vaikutusta lähes yhtä paljon kuin yrityksenkin toiminnalla asiakkaan omaan kokemukseen, arvon muodostumiseen ja asiakastyytyväisyyteen. Jotta onnistutaan tuottamaan positiivisia kokemuksia, ja lisäarvoa on asiakasta palveltava asiakkaan valitsemassa kanavassa. Mitä paremmin yritys tuntee asiakkaiden kulkemat polut, sitä kustomoidumpaa ja henkilökohtaisempaa palvelua on mahdollista tuottaa asiakkaalle.

Kun asiakkaan teoreettinen kulku ja osallistuminen asunnon vuokrausprosessissa on selvillä, voidaan siirtyä tarkastelemaan, miten asiakaspolut näyttäytyvät todellisuudessa. Analysoimalla asiakkailta kerätty haastatteluaineisto saadaan tieto asiakkaiden todellisista kokemuksista ja mahdollisista arvon syntymisen lähteistä vuokrauspalvelussa. Mielenkiintona on selvittää, millaisia kokemuksia asiakkailla on vuokrauspalvelusta. Ovatko asiakkaiden kokemukset täysin toisistaan poikkeavia vai nouseeko aineistosta selkeitä yhtäläisyyksiä ja korostuvia kohtaamisia? Esille nousevien asiakaspolkujen avulla on mahdollista luoda raamit asiakaspolun etenemiselle Realian vuokrauspalvelussa.

4. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Ennen kuin siirrytään analysoimaan kerättyä aineistoa, selvennetään, tutkimukseen valittua metodologiaa. Aineistonkeruumenetelmät ja haastateltavien valinnat tulevat myös perustelluiksi samassa yhteydessä. Perinteisessä palveluiden tutkimuksessa palvelut ovat nähty usein yksittäisinä tapahtumina, jättäen huomioimatta palveluiden ajan kuluttamisen roolin (Tronvoll, Brown, Gremler & Edvardsson 2011). Esimerkiksi keskittyen pelkästään palveluhetkeen kaupan kassalla asiakkaan ja myyjän välillä. Tässä tutkimuksessa näkökulmaa on pyritty avaamaan näkökulmaa ja palvelun ulottuen myös ydinpalvelun jälkeiseksi. Palvelut nähdään kokonaisvaltaisina kokemuksina ja jatkuvina tarjoamina. Vuokrauspalvelun oletetaan jatkuvan asuntoon muuttamisen jälkeen.

4.1. Aineistonkeruumenetelmät

Tutkimuksen empiria kerättiin haastattelemalla. Haastattelut toteutettiin kasvotusten ja puhelimitse. Asiakkaat haastateltiin teemahaastattelulla, joka koostui 15:sta kysymyksestä. Haastattelut olivat suhteellisen avoimia, eikä keskustelua oltu sidottu tiettyyn tiukkaan formaattiin. Tavoitteena oli saada asiakas kertomaan kokemuksistaan omin sanoin. Haastattelutilanteessa tutkijalta vaaditaan herkkyyttä kuunnella haastateltavaa (Saaranen-Kauppinen 2006), mutta samanaikaisesti mahdollisuuksia tarttua haastateltavan vastauksiin esittäen lisäkysymyksiä. Haastattelun tyylistä tai toteutustavasta riippumatta, sen tarkoituksena on päästä haastateltavan pään sisälle. Kun päästään käsiksi haastateltavan perspektiiviin, voidaan ymmärtää paremmin hänen tuntemuksiaan, mitä on muutoin lähes mahdotonta selvittää. (Carson ym. 2001:74.) Tämän vuoksi haastattelu on valittu tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, jotta voidaan ymmärtää asiakkaiden todellisia kokemuksia ja mielipiteitä vuokrauspalveluprosessista. Asiakkaat ovat yritetty saada kertomaan ja puhumaan omalla äänellään mahdollisimman rehellisesti ja avoimesti, jotta voidaan selvittää, mikä asiakkaalle todellisuudessa on tärkeää ja miten hän koki palvelun.

Aineistoa analysoidaan kriittisenä, laadullisena tapaustutkimuksena. Perinteinen *kriittinen tekniikka* (CTI-critical incident technique), keskittyy tyypillisesti tunnistamaan asiakkaiden positiiviset ja negatiiviset tekijät tapaukseen liittyen. Tyypillisesti tekniikkaa käytetään työkaluna refleктоimaan asiakkaan kokemaa hyötyä ja asiakkaan tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä palvelun positiivisuutta tai negatiivisuutta koskien, korostaen erityisesti asiakkaan ja palveluntuottajan suhdetta (Edvarsson & Roos 2001).

Haastatteluaineistoa täydennettiin luomalla esiymmärrystä tutkimalla vuokraussivustoja. Vuokraussivustojen hahmottamisen tavoitteena on luoda ymmärrys, miten sähköiset vuokraussivustot toimivat asiakkaan usein ensimmäisenä kohtaamisena yrityksen kanssa, miten yhteydenotto yritykseen hoidetaan ja millaisen vaikutelman vuokrausyritys itsestään sivustolla luo.

4.2. Haastateltavien valinnat

Tutkimukseen haastatellut asiakkaat ovat valikoitu siten, että he ovat vuokranneet vuokra-asunnon Realian asuntovuokrauksen kautta. Asiakkaat tavoitettiin Realian hallinnoimien vuokralaisten yhteystietojen avulla. Realian vuokralaisille lähetettiin sähköpostitse tiedotus, missä kerrottiin mahdollisuudesta osallistua lyhyeen haastatteluun. Sähköpostiviesti (Liite 8) lähetettiin Espoossa, Vantaalla, Tampereella ja Jyväskylässä asuville Realian vuokralaisille. Vapaaehtoiset osallistujat olivat sähköpostitse yhteydessä tutkijaan. Kiitoksena osallistumisesta asiakkaalle luovutettiin palkkioksi elokuvalippu.

4.3. Haastateltavat

Haastateltavia tutkimukseen osallistui yhteensä kymmenen. Haastateltavat ovat iältään 22-53 -vuotiaita, espoolaisia, helsinkiläisiä, tamperelaisia ja jyväskyläisiä. Haastateltavista neljä on Espoosta, kolme Jyväskylästä, kaksi Helsingistä ja yksi Tampereelta. Haastateltavien sukupuolijakauma on tasainen, kuusi naista ja neljä miestä. Haastateltaville on tutkimusta varten keksitty nimet, mutta sukupuoli, ikä ja paikkakunta kuvaavat todellista haastateltavaa. Haastattelut toteutettiin puhelimitse tai kasvotusten haastateltavan valitsemana

ajankohtana. Kaikki tehdyt haastattelut nauhoitettiin. Nauhoituksen pohjalta ja haastattelun aikana tehtyjen muistiinpanojen avulla tutkija on pystynyt tuomaan esille asiakkaiden kokemukset ja mielipiteet vuokrausprosessista ja palvelusta. Huomionarvoista on muistaa haastattelujen elävyys. Haastattelut eivät noudata aina täysin samaa etukäteen suunniteltua runkoa (Saaranen-Kauppinen ym. 2006), vaan elää haastateltavan ja tilanteen mukaan. Taulukkoon (1) on koottu kaikki kymmenen tutkimukseen osallistunutta asiakasta.

Taulukko 1. Haastateltavat asiakkaat

Asiakas	Ikä	Ammatti	Vuokraaja	Asuinpaikka	Ajankohta	Toteutustapa	Kesto
Laura	24	opiskelija	Realia	Espoo	13.2.2017	Kahvila, Espoo	35 min
Eero	25	opiskelija	Realia	Helsinki	26.2.2017	Kahvila, Helsinki	25 min
Minna	53	matka-toimistovirkailija	Realia	Helsinki	20.3.2017	Kahvila, Helsinki	45 min
Niko	34	putkimies	Realia	Espoo	27.3.2017	Puhelin	20 min
Hanna	22	opiskelija	Realia	Espoo	24.3.2017	Kahvila, Espoo	25 min
Iiro	37	opinto-ohjaaja	Realia	Espoo	27.3.2017	Puhelin	30 min
Jonna	22	opiskelija	Realia	Jyväskylä	3.4.2017	Puhelin	20 min
Pekka	27	asiakaspalvelija	Realia	Jyväskylä	31.3.2017	Puhelin	35 min
Sanna	35	toimittaja	Realia	Tampere	3.4.2017	Puhelin	20 min
Riitta	45	sairaanhoitaja	Realia	Jyväskylä	4.4.2017	Puhelin	20 min

Asiakkaille toteutettujen haastattelujen avulla pyritään selvittämään asiakkaan kokemukset ja asiakaspolun eteneminen vuokrauspalvelussa. Haastattelun suuntaa antava kysymysrunko on koostettu liitteeksi työn loppuun (Liite 2). Tutkimuksen edetessä voidaan mahdollisesti löytää asiakkaiden kertomusten pohjalta asiakaspolkujen ja kokemusten samankaltaisuuksia tai päinvastaisesti

merkitseviä eroja. Haastatteluaineiston pohjalta tyypittely tai teemoittelu on yleistä laadullisessa tapaustutkimuksessa. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006). Kerätystä aineistosta on mahdollista havaita erilaisia tyypillisiä asiakaspolkuja.

4.4. Analysointimenetelmä

Analyysin tarkoituksena on jäsentää kerättyä aineistoa ja kiteyttää haastatteluista esille nousseita asioita, jotka ovat oleellisia tutkimustuloksen kannalta. Yksinkertaisuudessaan analyysi voidaan mieltää näkökulman ymmärtämiseksi tai aineiston tiivistämiseksi eri tavoin (Saaranen-Kauppinen ym. 2006). Tapaustutkimuksessa on tyypillistä haastattelujen pohjalta muotoilla ja kiteyttää tapauksen oleelliset asiat. Jos tapauksia on monia tai haastateltavia useita, on mahdollista koostaa tapauksista tai haastatteluista teemoja ja tyyppejä ja siten vertailla näitä keskenään (Saaranen-Kauppinen ym. 2006).

Aineiston pohjalta kullekin asiakkaalle havainnointiin omat henkilökohtaiset polkunsä. Nämä yksityiskohtaiset asiakaspolut ovat koottu liitteeksi työn loppuun (Liite 3). Asiakkaiden yksityiskohtaisista poluista on muodostettu erilaisia asiakaspolkutyyppejä, joissa korostuvat erityisesti samat kohtaamiset tai muut ominaispiirteet. Tyypit, jotka aineistosta nousevat esille perustuvat tutkijan omiin havaintoihin ja valintoihin. Tutkija jaotteli asiakkaat neljään eri tyyppiin, **Perinteinen asiakaspolku**, **Vikailmoituksia painottava asiakaspolku**, **Tuttavan vaikutus asiakaspolkuun** ja **Äkillinen tarve hankkia vuokra-asunto**. Haastatteluista on poimittu osuvia sitaatteja lisäämään luotettavuutta ja kuvaamaan todentuntuisesti asiakkaan vuokrausprosessin kulkua ja tyyppille ominaisia piirteitä. Sitaatteja käytetään usein tutkimuksen teemojen käsittelyn yhteydessä havainnollistavina esimerkkeinä ja todisteina lukijalle (Saaranen-Kauppinen ym. 2006). Tyyppeiden tavoitteena on auttaa jäsentämään aineistoa.

4.5. Tutkimuksen luotettavuus

Jotta on mahdollista ymmärtää, miten tutkimustulokset ja johtopäätökset ovat muodostuneet tulee tuoda esille tutkimuksen varrella esiintyneet mahdolliset tutkimukselliset haasteet.

Vastaajista suurin osa on nuoria aikuisia, jotka saattavat arvostaa ja asioida eri tavoin kuin iäkkäämmät asiakkaat. Vastaajista yli viisi oli iältään 22-27 –vuoden välillä. Loput viisi olivat iältään 33-53 välillä. Nuorten aikuisten valikoituminen mukaan tutkimukseen voi selittyä osittain sillä, että kyseisessä iässä olevat ovat aktiivisempia lukemaan sähköpostiaan. Toisaalta nuoremmat voivat olla myös innokkaampia käymään elokuvissa, jolloin palkkioksi luvattu elokuvalippu on toiminut houkuttimena juuri tämän ikäisille.

Ikäjakaumalla voi olla vaikutusta tutkimuksen tuloksiin. Vaikka nuoret aikuiset suosivat sähköisempää vuokrauspalvelua, ei haastatteluaineiston pohjalta voi tehdä varauksettomasti yksiselitteisiä toimintaehdotuksia Realialle. Toimintaehdotuksia esitettäessä on muistettava myös vanhemmat asiakkaat, jotka voivat tarvita vielä hyvinkin henkilökohtaista, kasvokkain tapahtuvaa vuokrauspalvelua.

Konkreettisessa haastattelutilanteessa voi myös esiintyä haasteita. Ideaalissa haastattelutilanteessa on luonnollista, jos haastattelija ajoittain joutuu motivoimaan haastateltavaa ja pitämään yllä tätä motivaatiota (Saaranen-Kauppinen ym. 2006). Tämä osoittautui haasteellisiksi joidenkin haastateltavien kanssa. Tutkijan oli vaikea motivoida haastateltavia kertomaan kokemuksistaan ja kohtaamisistaan yksityiskohtaisemmin, jolloin vastaukset saattoivat jäädä pintapuolisiksi. Tämä voi olla tuloksia heikentävä tekijä. Tutkija kuitenkin keräsi aineistoa laajasti, jolloin tutkimuksen luotettavuuden voidaan nähdä säilyvän.

Luonnollisesti etenevä vuorovaikutustilanne haastattelussa vaatii myös, että tutkija on tietoinen haastattelijan roolistaan ja haastateltavalla on oikeus löytää roolinsa haastattelun aikana (Saaranen-Kauppinen 2006). Tämä osoittautui jossain haastatteluissa myös haasteelliseksi, jos asiakas ei löytänyt rooliaan. Asiakas saattoi olla niukka sanainen, eikä välttämättä haastateltavan roolissa vaan lähinnä tilanteessa, mistä haluaa päästä nopeasti eroon. Tällöin asiakkaasta sai vähemmän omasanaisia kokemuksia irti ja niukempia vastauksia. Haastattelijan ja haastateltavan henkilökemioilla on vaikutusta. On mahdollista, että puhelinhaastattelussa haastateltava on innostunut puhumaan enemmän, jos kasvokkain käyty tilanne olisi häntä voinut jännittää. Toisaalta tilanne voi olla myös toisin päin.

Haastattelujen lisäksi haasteeksi nousi termien käsittäminen. Vuokrausprosessin määrittäminen on kontekstista ja vastaajasta kiinni. Monet asiakkaat mielsivät vuokrausprosessin ja vuokrauspalvelun käsittävän kaikki kohtaamiset ja saadun palvelun ennen muuttoa ja päättyvään vuokra-asuntoon muuttamiseen. Asiakkaat korostivat ennen muuttoa tapahtuvaa palvelua ja kanssakäymistä välittäjän kanssa ja asettivat tälle suuremman painoarvon. Tämä selittyy sillä, että välittäjä ei tarjoa näkyviä palveluita muuttamisen jälkeen, jolloin asiakas ei herkästi miellä olevansa palvelusuhteessa välittäjäänsä kanssa jatkuvasti. Ne asiakkaat, joilla oli ollut tarvetta olla yhteydessä välittäjään tai huoltomieheen muuttamisen jälkeen, näkivät prosessin kokonaisvaltaisemmin.

Käsitteen epäselvällä määrittelyllä ei ole tulosten kannalta oleellista merkitystä. Vuokrausprosessi ja vuokrauspalvelu ovat tutkijan käyttämiä termejä. Päättaroituksena asiakkaiden aineiston pohjalta on vain analysoida, asiakkaiden kokemuksia vuokrauspalvelussa ja selvittää millaisista kohtaamisista heidän asiakaspolkunsä muodostui

5. VUOKRAUSPROSESSIN SELVITTÄMINEN

Haastatteluaineistosta saadaan ainutlaatuinen katsaus siihen, miten asiakas todellisuudessa mieltää asiakaspolkunsu vuokrauspalvelussa. Mielenkiintona, on erityisesti selventää asiakkaan kulkemaa polkua kahden edellä esitetyn luvun mukaisesti tuoden esille asiakkaiden todellisia kokemuksia ja näkemyksiä prosessista, sen sujuvuudesta ja mahdollisesta arvonn tuottamisesta. Ensin perehdytään, miten vuokrausprosessi lähtee liikkeelle ja miten se etenee. Tämän jälkeen selvennetään asiakaspolkua vuokrausprosessissa polulla esiintyvien kohtaamispistein kautta.

Luvun edetessä käydään läpi ensin asiakaspolku yleisesti asiakkaiden kokemuksiin pohjautuen, jonka jälkeen syvennyttään analysoimaan asiakaspoluista esille nousevia tyypillisiä asiakaspolkujia. Aineiston pohjalta kullekin asiakkaalle havainnointiin omat henkilökohtaiset polkunsu. Nämä yksityiskohtaiset asiakaspolut ovat koottu liitteeksi työn loppuun (Liite 3). Näistä yksityiskohtaisista asiakaspoluista tutkija havainnoi nousevan esille neljä erilaista asiakaspolkutyyppiä, missä korostuivat samat ominaisuudet. Poluissa painottuu erityisesti tietyt kohtaamispisteet, eteneminen tai asiakkaan tarve. Asiakkaiden omat asiakaspolut käydään läpi tyyppien yhteydessä, nostaen esille tyyppin ominaispiirteitä korostavia ja hahmottavia kokemuksia.

5.1. Vuokrausprosessin alkaminen

Asiakkaan ensikohtaaminen yrityksen kanssa lähtee asiakkaan omasta henkilökohtaisesta tarpeesta. Kuten jo luvussa kolme läpikäytiin erilaisia tarpeita (Edvardsson ym. 1996:142), on asunnon hankkiminen ihmiselle perustarve. Asiakkaiden tarpeet liittyvät henkilökohtaisiin elämänmuutoksiin. Asiakkaiden tarpeiden syntymisen taustalla uuden vuokra-asunnon hankkimiselle vallitsee usein elämäntilanteen tuoma joskus myös äkillinen muutos ja toisaalta halu olla taloudellisesti sitoutumaton omistusasuntoon. Se, että asiakkaiden tarpeet ovat samankaltaisia, voi selittyä sillä, että vastaajat ovat suhteellisen saman ikäisiä. Esimerkiksi Hanna ja Eero, jotka ovat molemmat alle 25-vuotiaita, halusivat molemmat muuttaa pois vanhemmilta ja aloittaa itsenäisen elämän.

Oli asiakkaan tarve hankkia uusi vuokra-asunto, mikä tahansa, kun hän on tiedostanut tämän tarpeen, alkaa hän kartoittaa tarjolla olevia vaihtoehtoja. Vuokrauspalvelussa palveluun tutustuminen tapahtuu asiakkaan etsiessä itselleen uutta vuokra-asuntoa. Palveluun tutustuminen käsittää kaikki asiakkaan aktiviteetit liittyen vuokrauspalveluihin, niiden tutkimiseen, etsimiseen ja vertailuun. Keskimääräisesti vuokra-asunnon etsiminen aloitetaan reilusti myöhemmin kuin asiakkaalle on syntynyt tarve. Tämä johtuu asuntojen nopeasta vaihtuvuudesta. Asiakkaat nostivat esille vuokramarkkinoiden kovan kysynnän ja nopean vaihtuvuuden, minkä vuoksi asuntoa, ei kannata etsiä ennen kuin edellisen asunnon on saanut sanottua irti ja, kun irtisanomisaika on selvillä. Vuokra-asuntojen nopea vaihtuvuus ja kova kysyntä luovat, myös sen, että uuteen asuntoon tulisi olla valmis muuttamaan korkeintaan yhden tai kahden kuukauden aikajänteellä. Kun asiakkaat olivat tietoisia muuttoaikataulustaan, aloittivat he vuokra-asunnon aktiivisen etsimisen. Asunnoista on myös kova kilpailu. Yleisessä asuntonäytössä voi olla monta muutakin potentiaalista hakuehdokasta, mikä luo osaltaan stressiä asunnon etsimiseen.

Asiakkaat etsivät uutta vuokra-asuntoa pääsääntöisesti vain kahdella eri tavalla, sähköisesti tai tuttavilta tiedustellen. Oikotie oli suosituin sivusto. Vain yksi asiakkaista, Minna, oli aloittanut etsimisen suoraan Realian omalta asuntovuokraussivulta. Tutkija perehtyi esitiedon kartoittamiseksi kahteen asiakkaiden käyttämään vuokrasivustoon Oikotiehen ja Realian omiin asuntovuokraussivuihin. Sivustoista ovat linkitetty kuvakaappaukset tutkimuksen loppuun liitteiksi. (Liitteet 4,5 ja 6). Sivustoon tutustumishetkellä (Oikotie.fi 2/2017) sivustolla on yhteensä yli kymmenentuhannen vapaan kohteen ilmoitus, valtakunnallisesti. Ilmoitukset ovat yksityisten vuokranantajien kuin yritysten.

Esiostovaiheessa asiakas haluaa tutustua ja vertailla tarjolla olevia mahdollisuuksia. Vapaita vuokrakohteita voi rajata Oikotie-sivustolla omien toiveidensa mukaisesti esimerkiksi sijainnin, asunnon koon, vuokran suuruuden tai talotyypin mukaan. Rajaukset kaventavat hakutuloksia ja auttavat asiakasta etsimään haluamaansa. Kun asiakas löytää sopivan kohteen, pystyy hän ottamaan yhteyttä vuokraajaan sivuston kautta lähettämällä tälle viestin. Viestin lisäksi vuokraajaan voi olla yhteydessä myös puhelimitse. Jos kohde on Realian, voi asiakas siirtyä suoraan Realian omille sivuille saadakseen lisätietoa kohteesta. Asiakkaat siirtyivät Realian sivuille vasta, kun sopiva kohde oli

Oikotien kautta löytänyt ja vuokrausprosessin eteneminen vaati sitä. Jotta vuokrausprosessi etenisi, on asiakkaan täytettävä Realian omilla sivuilla asuntohakemuslomake.

Realian asuntovuokraussivustolle (Realia asuntovuokraus 2/2017) ovat koottu vain heidän hallinnoimat vapaana olevat vuokrakohteet. Sivustolla voi täyttää asunnonhakulomakkeen, minkä Realia vaatii vuokra-asunnon saamiseksi. Realian sivustolla, kohteeseen on yhdistettynä siitä vastaava välittäjä, johon asiakas voi olla yhteydessä sähköpostitse, puhelimitse tai tiedustella lisää yleisen asiakaspalvelun kautta. Huomioitavaa on, että asiakaspalvelu ei ole tavoitettavissa kuin arkisin. Tutkija kiinnitti havainnoidessaan huomiota vuokra-asunnon etsimisen vaativan vahvasti oma-aloitteisuutta asiakkaalta ja ajan uhraamista.

Nyt, kun ymmärretään syitä asiakkaiden tarpeiden taustalla hankkia uusi vuokra-asunto, ja miten vuokrauspalvelu voidaan saavuttaa, perehdytään entistä yksityiskohtaisemmin asiakashaastatteluiden antiin.

5.2. Asiakaspolun eteneminen tyypeittäin

Haastatteluaineistosta nousi esille neljä tyypillisintä asiakaspolkua. Tyypittelyn tarkoituksena on jäsentää aineistoa ja auttaa hahmottomaan korostuvia asiakaspolkuja (Saaranen-Kauppinen ym. 2006). Tyypilliset polut koostuvat asiakaspoluista, missä korostuvat samat vaiheet ja eteneminen. Tyypeille on mahdollista tehdä myös yleistyksiä ja oletuksia, miten kyseinen asiakaspolku keskimääräisesti etenee, kuinka monta ja millaista kohtaamista se sisältää sekä, missä asiakkaalle muodostuu kokemus ja mahdollisesti suurin lisäarvoa.

Havainnoidut asiakaspolkutyypit pohjautuvat asiakkaan tarpeeseen, polun varrella korostuviin kohtaamispisteisiin ja kohtaamisten painottumiseen ennen muuttoa tai muuton jälkeen. Tutkija havainnoi aineistosta nousevan esille neljä erilaista asiakaspolkutyyppeä. Polut ovat jaettu niissä yleisimmin esille nousevien ominaispiirteiden perusteella. Nämä asiakaspolkutyypit ovat **Perinteinen asiakaspolku**, **Vikailmoituksia painottava asiakaspolku**, **Tuttavan vaikutus asiakaspolkuun** ja **Äkillinen tarve hankkia vuokra-asunto**. Kaksi ensimmäistä asiakaspolkutyyppeä liittyvät kohtaamispisteiden sijaintiin

asiakaspolussa. Kolmas asiakaspolkutyypin nostaa esille, miten asiakaspolun kohtaamisiin ja prosessin etenemiseen vaikuttaa, jos asiakkaalla on prosessissa tuttava apuna. Viimeinen asiakaspolku liittyy oleellisesti asiakkaan äkilliseen tarpeeseen saada asunto ja tämän kiireellisyyden vaikutus asiakaspolun kohtaamisiin ja etenemiseen. Kun yritys tunnistaa erilaiset asiakaspolku tyypit, pystyy se luomaan asiakkaalle räätälöidympiä palvelukokemuksia sekä varautumaan eri tavoin eteneviin asiakaspolkuihin.

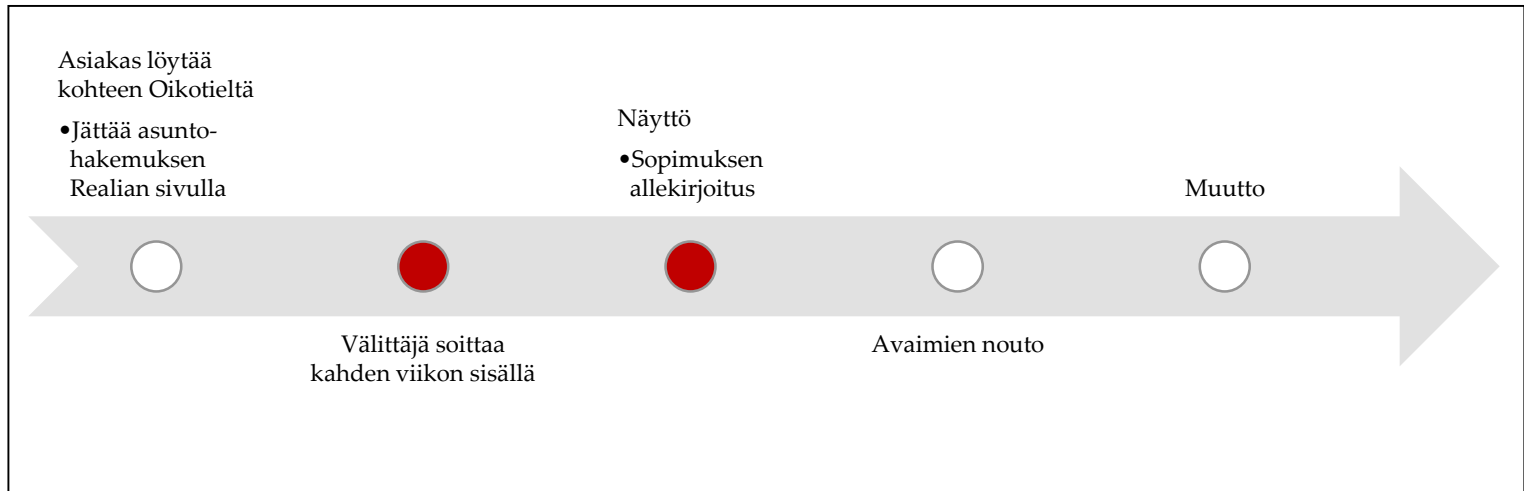
Merkityksellistä on löytää asiakkaiden kertomuksista, ne tyypit, joiden pohjalta voidaan tehdä havaintoja polun etenemisen lisäksi myös tietyn asiakaspolkutyypin kokemuksen ja arvon syntymisen suhteen. Havaitut asiakaspolkutyypit eivät ole täysin yksiselitteisiä. Asiakkaiden henkilökohtaisissa poluissa on saattanut esiintyä piirteitä, myös muista tyypeistä, mutta tutkija on katsonut oleellisimpien ominaisuuksien korostuvan tyypissä, johon asiakkaan on nähty kuuluvan.

Seuraavaksi käydään läpi kunkin asiakaspolkutyypin ominaispiirteet, yleisimmät kohtaamiset, kohtaamisten määrät ja luonteet, vuokrausprosessin kesto ja kuinka, monta asiakkaista kuuluu kyseiseen asiakaspolkutyypin.

5.2.1. Perinteinen asiakaspolku

Tähän asiakaspolku tyyppiin kuuluu vain yksi asiakas, Niko. Hän on 34 vuotias putkimies Espoosta, joka vuokrasi asunnon Realian kautta, koska halusi muuttaa lähemmäs uutta työpaikkaansa. Nikon asiakaspolusta ei nouse esille muiden polkutyyppien ominaispiirteitä. Haastatteluhetkellä hänellä ei ollut muuttamisen jälkeen ollut tarvetta olla yhteydessä välittäjään, huoltomieheen tai isännöitsijään. Tämän vuoksi asiakaspolkutyypissä korostuvat vain kohtaamiset ennen muuttoa, koska kohtaamisia muuttamisen jälkeen ei ole ollut. Niko myös toivoo, että kohtaamisia ei tulisi tulevaisuudessakaan.

Perinteinen asiakaspolku koostuu viidestä kohtaamisesta ja prosessi kestää noin kuukauden. Tyypillinen asiakaspolun eteneminen on kuvattu kuviossa 15.



Kuvio 15. Perinteisen asiakaspolun kohtaamiset.

Asiakaspolun tyypistä huolimatta, polku lähtee liikkeelle asiakkaan henkilökohtaisesta tarpeesta hankkia uusi vuokra-asunto.

Niko halusi muuttaa lähemmäs uutta työpaikkaansa Espoossa. Hän alkoi etsiä uutta asuntoa Oikotieltä. Kun Niko oli löytänyt sopivan asunnon ja täyttänyt Realian omalla asuntovuokraussivustolla asuntohakemuslomakkeen, kesti kaksi viikkoa, että välittäjä oli häneen yhteydessä soittamalla.

Viidestä kohtaamisista kaksi on välittömiä välittäjän kanssa.

Niko puhui välittäjän kanssa puhelimesta ja näki välittäjän kasvotusten asuntonäytössä. Näytön yhteydessä allekirjoitettiin myös vuokrasopimus.

Nämä kaksi välitöntä kohtaamista ovat merkattu punaisella värillä asiakaspolkuun (Kuvio 15). Muut kolme kohtaamista liittyvät oleellisesti vuokrauspolun etenemiseen, mutta eivät luo suoraa yhteyttä Nikon ja välittäjän välille. Avaimet Niko haki huoltoyhtiön toimistosta ja muuton hän suoritti toivomanaan ajankohtana itsenäisesti.

Tämä asiakaspolkutyyppe on lähimpänä Realian omaa mallinnusta asiakaspolusta vuokrausprosessissaan. Vuokrauspalvelun nähdään pääsääntöisesti päättyvän asiakkaan muuttoon ja kohtaamisia muuton jälkeen ei

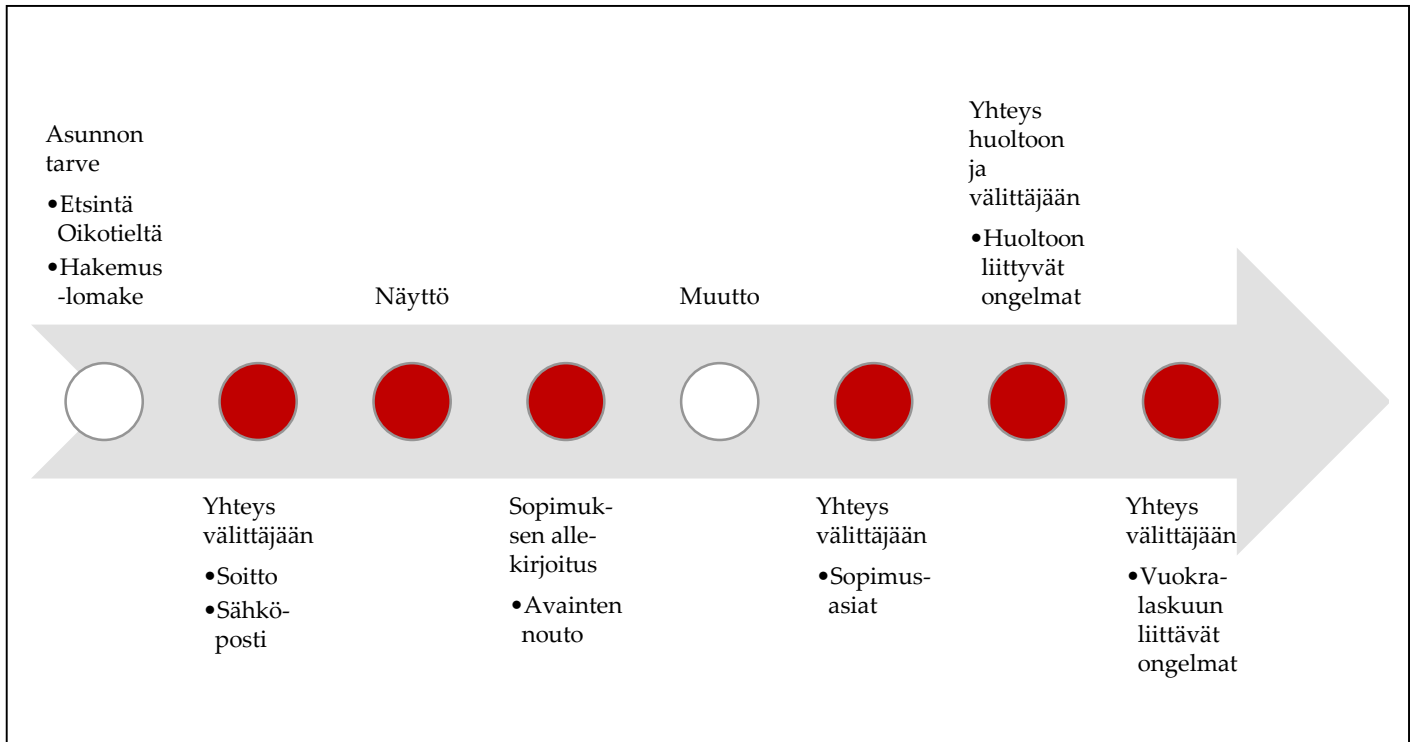
välittäjän ja asiakkaan välille pitäisi syntyä. Ennen muuttoa tapahtuvat kohtaamiset ovat läsnä kaikkien asiakkaiden poluissa.

Jos asiakkaalla tai yritykselle ei ilmene tarvetta koko asumisaikansa olla yhteydessä on ennen muuttoa tapahtuva palvelu se, minkä kautta asiakas muodostaa mielikuvansa yrityksestä ja saamastaan palvelusta. Tämän vuoksi Realian tulee hallita erityisesti tämä asiakaspolkutyyppi. Muut polkutyypit auttavat hahmottamaan, miten asiakkaita voidaan palvella onnistuneesti, kun kohtaamisia ilmenee enemmän ja korostetusti muuttamisen jälkeen.

5.2.2. Vikailmoituksia painottava asiakaspolku

Toisin kuin edellä esitetystä tyypistä, tässä asiakaspolussa painottuvat kohtaamiset muuton jälkeen. Asiakaspolku alkaa samoilla kohtaamisilla kuin edellinen, mutta kohtaamisia ilmenee myös muuttamisen jälkeen. Jossakin tapauksissa kohtaamisia voi olla jopa enemmän muuton jälkeen kuin muuttoa ennen niin välittäjän, huoltomiehen kuin isännöitsijän kanssa.

Tähän tyyppiin kuuluu aineistosta eniten asiakkaita, neljä kappaletta. Nämä asiakkaat ovat Laura, Iiro, Pekka ja Sanna. Kuten edellinenkin asiakaspolku, tässäkin tyypissä polku lähtee liikkeelle asiakkaan tarpeesta siirtyen tätä kautta omatoimiseen esipalvelun eli tietojen etsimiseen ja vaihtoehtojen vertailuun. Laura on 24 vuotias opiskelija Espoosta. Hän vuokrasi asunnon Realialta ystäviensä kanssa koska, edelliseen asuntoon tuli putkiremontti. Iiro on 37-vuotias opinto-ohjaaja Espoosta. Hän vuokrasi Realialta asunnon Espoosta vaimonsa kanssa, koska halusi muuttaa takaisin Espooseen Vantaalta. Pekka halusi muuttaa vaimonsa ja lapsensa kanssa Rovaniemeltä Jyväskylään työn ja vaimon opiskelun perässä. Pekka on 27-vuotias asiakaspalvelija. Sanna on 35-vuotias toimittaja Tampereelta. Hän halusi muuttaa Tampereella uuteen vuokra-asuntoon, koska hänen vanha asunto oli huonokuntoinen ja hankala sijainniltaan.



Kuvio 16. Vikailmoituksia painottavan asiakaspolun kohtaamiset.

Kohtaamisia asiakaspolun varrelle muodostuu kahdeksan. Kuvioon (16) on merkattu punaisella kaikki asiakkaan ja välittäjän välillä tapahtuvat välittömät kohtaamiset. Välittömiä kohtaamisia asiakaspolkuun syntyy kuusi kappaletta, kolme ennen muuttoa ja kolme muuttamisen jälkeen. Kaksi kohtaamisesta on välillisiä, asiakkaan omatoiminen asunnon etsiminen ja muuttaminen. Tässä asiakaspolkutyypissä on yhteensä eniten kohtaamisia muihin tyyppeihin verrattuna. Vuokrauspalvelu on tiheintä ja aktiivisinta kuin muissa asiakaspolkutyypeissä. Muuton jälkeen asiakkaalla on tarve ottaa yhteyttä välittäjään, kun vuokralasku ei tule ajoissa, kun vuokrasopimukseen tulee tehdä muutoksia tai, kun asunnossa on vikaa, joka vaatii sekä välittäjän, että huoltomiehen apua.

Tyypille yleinen asiakaspolku on piirretty kuvioon 16. Vuokrausprosessi kesti ennen muuttoa parista viikosta kuukauteen. Muuton jälkeen esiintyneet kohtaamiset ulottuivat jopa puolen vuoden säteelle. Polku etenee samoin tavoin kuin edellä esitetty kohtaamisia ennen muuttoa painottava asiakaspolku muuttoon asti. Asiakkaalle syntyy henkilökohtainen tarve hankkia uusi vuokra-asunto ja hän aloittaa asunnon etsimisen Oikotieltä. Sopivaan kohteeseen löydyttyä

asiakas on suoraan yhteydessä välittäjään ja sopii asuntonäytön tai menee seuraavaan yleiseen asuntonäyttöön. Kun asiakas saa tietää saavansa asunnon, allekirjoittaa hän vuokrasopimuksen Realian toimistolla, postitse tai sähköpostitse. Asiakas noutaa avaimet ja muuttaa itsenäisesti. Vikailmoituksiksi lasketaan kaikki viat tai ongelmat, joiden vuoksi asiakkaan oli tarve olla yhteydessä välittäjään, huoltomieheen tai isännöitsijään muuton jälkeen. Myös vuokrasopimukseen liittyvät asiat lasketaan tässä yhteydessä vikailmoitukseksi. Muuton jälkeen asiakkaalla on tarvetta olla yhteydessä välittäjään ja huoltoyhtiöön tai molempiin, hänestä riippumattomista syistä. Kohtaamisia muuttamisen jälkeen voi ilmetä jopa kolme tai enemmän tilanteesta riippuen.

Lauralla, Iirolla, Pekalla ja Sannalla oli tarvetta olla yhteydessä välittäjään ja huoltomieheen. Kohtaamisia syntyi eri määrä asiakkaista riippuen yhdestä kohtaamisesta jopa yli viiteen. Yhteydenottotilanteen luonteesta riippuen ongelman selvittäminen saattoi kestää päivästä useaan kuukauteen. Muuttamisen jälkeen kaksi asiakkaista, Sanna ja Iiro olivat yhteydessä välittäjään, koska vuokralasku ei tullut. Kohtaaminen tapahtui välillisesti soittamalla suoraan välittäjälle. Tilanne ratkesi saman kohtaamisen aikana. Saapumattomien vuokralaskujen lisäksi, välittäjään tarvitsi olla yhteydessä vuokrasopimukseen liittyvissä asioissa.

Laura oli muuttanut asuntoon kahden ystävänsä kanssa ja olisi toivonut, että kaikki asukkaat olisivat voineet tehdä omat vuokrasopimukset välittäjän kanssa. Asiakkaat tarvitsivat kaikki omat vuokrasopimukset, jotta olisivat oikeutettuja saamaan opintotuen asumislisän. Realia valtuutti Lauran olevan päävuokralainen, jonka kanssa hänen tulisi itse hoitaa alivuokraussopimukset muiden kanssa. Joka kerta, kun asunnosta muutti joku alivuokralainen pois tai tämän paikalle, tuli Lauran olla yhteydessä välittäjään.

Kaikilla neljästä asiakkaasta oli tarvetta olla yhteydessä myös huoltoyhtiöön. Huoltomiehen ja asiakkaan välinen kohtaaminen on mielletty osaksi yrityksen kanssa esiintyviä kohtaamisia, koska sen voidaan olevan osa Realian hoitamaa kokonaisvaltaista vuokrauspalvelua. Realialla nähdään kuitenkin viime kädessä olevan vastuu siitä, että heidän hallinnoiman kiinteistön asukkaat ovat tyytyväisiä ja saavat kattavaa vuokrauspalvelua. Jossakin kohtaamisissa yhteydenottoa tarvittiin sekä välittäjään ja huoltomieheen.

Kuukausi muuton jälkeen Pekan asunnon kylpyhuoneessa ilmeni vikaa. Pekka oli asiasta yhteydessä välittäjään sekä huoltomieheen. Kolmen eri yhteydenottotilanteen jälkeen selvisi, että vika vaatii remonttia ja asunnosta on muutettava pois remontin tieltä. Lähes puolen vuoden prosessin jälkeen välittäjä hankki perheelle uuden asunnon samasta taloyhtiöstä.

Pekan asiakaspolun eteneminen on ääriesimerkki kohtaamisista muuton jälkeen. Se tuo kuitenkin hyvin esille vuokrauspalvelun arvaamattomuuden. Vikojen esiintyessä kohtaamisia voi ilmetä enemmän kuin asiakas tai välittäjä osaa odottaa. Myös muilla asiakkailla ilmeni pienempiä vikoja asunnossa, jotka vaativat yhteydenottoa huoltomieheen tai välittäjään.

Sannan keittiön astiapesukoneen hanan vipu ei toiminut, kun hän muutti uuteen asuntoon. Sanna soitti suoraan huoltomiehelle, joka korjasi hanan nopeasti.

Iiro ihmetteli, missä asuntoon kuuluvat yleiset säilytystilat sijaitsevat. Välittäjä ei ollut näyttänyt niitä näytön yhteydessä eikä Iiro löytänyt niitä itse etsimällä. Lopulta hän soitti huoltomiehelle, joka osasi neuvoa, mistä säilytystilat löytyvät.

Lauran saunan kiuas oli niin uusi, että se oli vielä alkuperäisessä pakkauksessaan. Hän ei tiennyt, miten kiukaan saa pois pakkauksesta ja pelkäsi rikkovansa kiukaan, jos avaisi sen itse. Kiuasta ei myöskään oltu asennettu kunnolla, joten Laura soitti välittäjälle asiasta, joka neuvoi olemaan huoltomieheen yhteydessä. Lopulta huoltomies asensi kiukaan kuntoon.

Aina yhteydenotot välittäjään eivät ole lainkaan asiakkaasta tai asiakkaan asunnosta riippuvaisia.

Lauralla yläkerran asunnossa tapahtunut vesivahinko aiheutti vaivaa myös hänelle. Lauran piti itse olla yhteydessä välittäjään, kun huomasi, että katto vuotaa hänen keittiössään läpi.

Tässä asiakaspolussa korostuvat muuttamisen jälkeen tapahtuvat kohtaamiset kahdesta syystä. Ensinnä siksi, että kohtaamisia ylipäättään esiintyy muuton

jälkeen ja toisaalta kohtaamiset ovat usein asiakkaasta ja osittain myös välittäjästä riippumattomia. Kohtaamiset liittyvät reklamaatioon ja voivat olla asiakkaalle harmillisia. Vaikka Realia ei itse korostanut omassa asiakaspolussaan näitä kohtaamisia, ei se tarkoita, etteikö niihin olisi varauduttu tai niitä ei saisi esiintyä. Oleellista on, että asiakas kohdataan, missä vaiheessa ja tilanteessa tahansa.

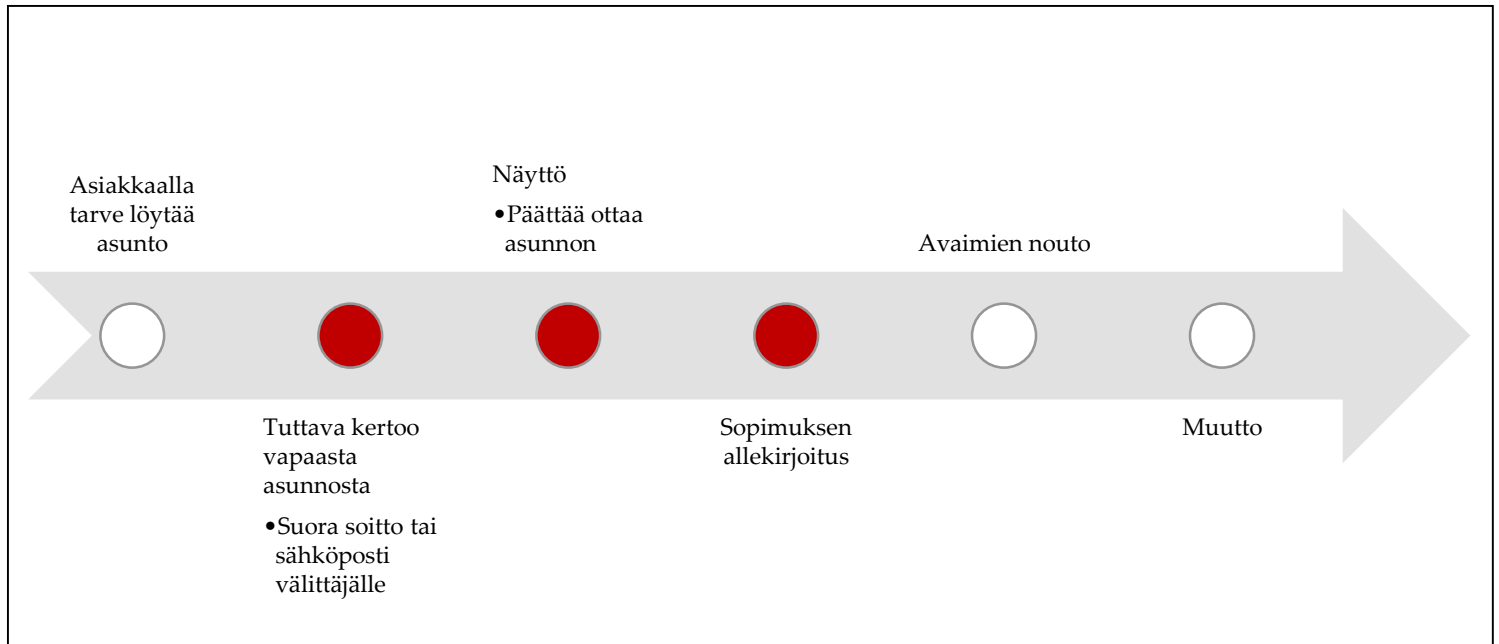
Kahden ensimmäisen asiakaspolkutyypin painottaessa kohtaamisten sijaintia vuokrausprosessissa, korostuvat kahdessa seuraavassa asiakaspolussa asiakkaan tarve ja olemassa olevat kontaktit, jotka voivat hyödyttää asunnon saamisessa.

5.2.3. Tuttavan vaikutus asiakaspolkuun

Tämä asiakaspolkutyypin koostuu kolmen asiakkaan, Hanna, Minnan ja Eeron asiakaspolusta. Vuokrasi asunnon Realialta jo neljä vuotta sitten ja asuu yhä samassa asunnossa, koska hän on ollut tyytyväinen asunnon sijaintiin ja Realian Hanna on espoolainen 22-vuotias opiskelija. Hän vuokrasi asunnon Realialta Espoosta, kun halusi muuttaa Kirkkonummelta pääkaupunkiseudulle. Eero on 25-vuotias opiskelija, joka halusi muuttaa pois vanhemmiltaan. Hän vuokrasi asunnon Realialta Helsingistä. 53-vuotias matkatoimistovirkailija Minna halusi muuttaa paremmalle sijainnille. Hän vuokrasi asunnon Realialta Helsingistä.

Heillä oli valmiiksi tuttava taloyhtiössä asukkaana tai Realialla välittäjänä, minkä kautta he saivat suoran yhteyden välittäjään. Tutkijan nosti kyseisen asiakaspolun omaksi tyypikseen, koska tuttavan suositellessa asiakasta suoraan välittäjälle jää vuokrausprosessista kokonaan pois kohtaamisia, mitä kahdessa edellä esitetyssä polkutyypissä korostui.

Asiakaspolkutyypille ominainen polku on piirretty kuvioon 17. Prosessi kesti muutamasta päivästä muutamaan kuukauteen. Itse asunnon saaminen hoitui nopeasti parissa päivässä, mutta muuton ajankohta saattoi venyä kuukauden päähän irtisanomisajasta riippuen.



Kuvio 17. Tuttavan vaikutus asiakaspolun kohtaamisiin.

Kohtaamisia muodostuu keskimääräisesti kuusi, joista kolme muodostui välittömästi asiakkaan ja välittäjän välille. Nämä välittömät kohtaamiset ovat merkitty punaisella kuvioon (17). Kohtaamiset muodostuivat välittäjän ja asiakkaan välille, kun asiakas soitti suoraan välittäjälle ja kun hän kävi asuntonäytössä. Polku on kuvattu päättymään muuttoon, mutta se ei tarkoita sitä, etteikö asiakas ja välittäjä tai huoltoyhtiö olisi tekemisissä muuttamisen jälkeen. Oleellista on kuvata asiakaspolun alkuvaihe, johon tuttava on pystynyt vaikuttamaan auttamalla asiakasta saamaan suoran yhteyden välittäjään ja jättämään väliin kohtaamisia, mitä muissa poluissa esiintyy.

Kun asiakkaalla on tuttava tukena vuokrausprosessissa, jää häneltä pois prosessista asunnon aktiivinen etsiminen, asuntohakemuslomakkeen täyttäminen, näytössä ravaaminen ja kilpailu asunnosta muiden potentiaalisten hakijoiden kanssa. Asiakkaiden ei tarvinnut etsiä aktiivisesti asuntoa vaan he tiedustelivat tuttaviltaan mahdollisesti vapaita tai vapautumassa olevia asuntoja. Heillä oli tuttava, joka vinkkasi vapaasta asunnosta tai läheinen kontakti Realian puolella.

Asiakas saa kontaktin välittäjään jo ennen kuin asunto on välttämättä ehtinyt edes markkinointiin. Kun asukas saa suoran yhteyden välittäjään voi hän sopia

asuntonäytön heti seuraavalle sopivalle ajankohdalle. Jos asunto on jo tyhjä, parhaassa tapauksessa asiakas pääsee heti muuttamaan. Sopimusasiat voidaan hoitaa kuntoon heti, mutta muutto voi tilanteesta riippuen tapahtua myöhemmin esimerkiksi edellisen asiakkaan irtisanomisajan puitteissa. Asiakas noutaa avaimet ja muuttaa uuteen asuntoonsa omatoimisesti.

Tuttavan suosittelema asunto on usein myös tuttu asiakkaalle. Asukas on saattanut kyläillä tuttavansa luona ja tietää, missä asunto sijaitsee, millaisessa kunnossa se on ja millainen pohjapiirros siinä on.

Eero oli kiinnostunut tuttavansa asunnosta, kun sai tietää tämän muuttavan pois. Tuttava suosittele suoraan Eeroa vuokraajalle, ja hän pääsi suoraan näyttöön. Eero piti näyttöä turhana, sillä oli kyläillyt tuttavansa luona ja tiesi, millainen asunto on ja minkälaisessa kunnossa. Eero uskoi, että hänen kohdallaan oikaistiin vuokrausprosessia ja koki turhan byrokratian jääneen pois.

Tuttava voi olla myös asiakkaan tuleva naapuri.

Nopean prosessin taustalla vaikutti Hannan tuttu, joka oli entuudestaan asukkaana kiinteistössä ja toimi Hannalle suosittelijana. Prosessi eteni todella nopeasti, mikä yllätti Hannankin, positiivisesti. Muuttaminen tapahtui täysin omatoimisesti eikä muuton jälkeen ole ollut juurikaan kanssakäymistä välittäjän kanssa.

Realia tuntuu arvostavan pois muuttavien asiakkaiden kontakteja ja kohtelevat näitä suositeltuja asiakkaita joustavasti ja näihin luottaen. Realian luottamus suositeltuihin uusiin asiakkaisiin voi ajoittain olla niinkin vankkaa, että välittäjä ei välttämättä näe kasvokkain asiakasta, missäkään vaiheessa.

Kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia Eeron ja välittäjän välille ei muodostunut missäkään kohtaamisessa.

Minnakaan ei nähnyt välittäjää eikä asuntoa kertaakaan koko vuokrausprosessin aikana. Minnalla oli usean asumisvuoden ja kahden muuton jälkeen muodostunut läheinen suhde Realian välittäjän kanssa. Hän oli suoraan yhteydessä tuttuun välittäjään, joka ehdotti tälle vapaata

uudiskohdetta Helsingin Lauttasaaresta. Koska Minna luotti välittäjään ja tämän arviointikykyyn, sitoutui hän vuokraamaan asunnon näkemättä.

Vaikka kuviossa (17) tuttavan vaikutus asiakaspolun etenemiseen on piirretty päättyvän muuttoon, ei se tarkoita sitä, että muuttamisen jälkeen ei syntyisi kohtaamisia. Minnalla ja Hannalla oli tarvetta olla yhteydessä välittäjään ja isännöitsijään muuttamisen jälkeen.

Minna ei saanut vuokralaskua ajoissa ja soitti tähän liittyen välittäjälle. Tilanne ratkesi yhdessä kohtaamisella.

Hanna oli yhteydessä isännöitsijään, kun hän halusi varata saunavuoron taloyhtiön yleisestä saunasta.

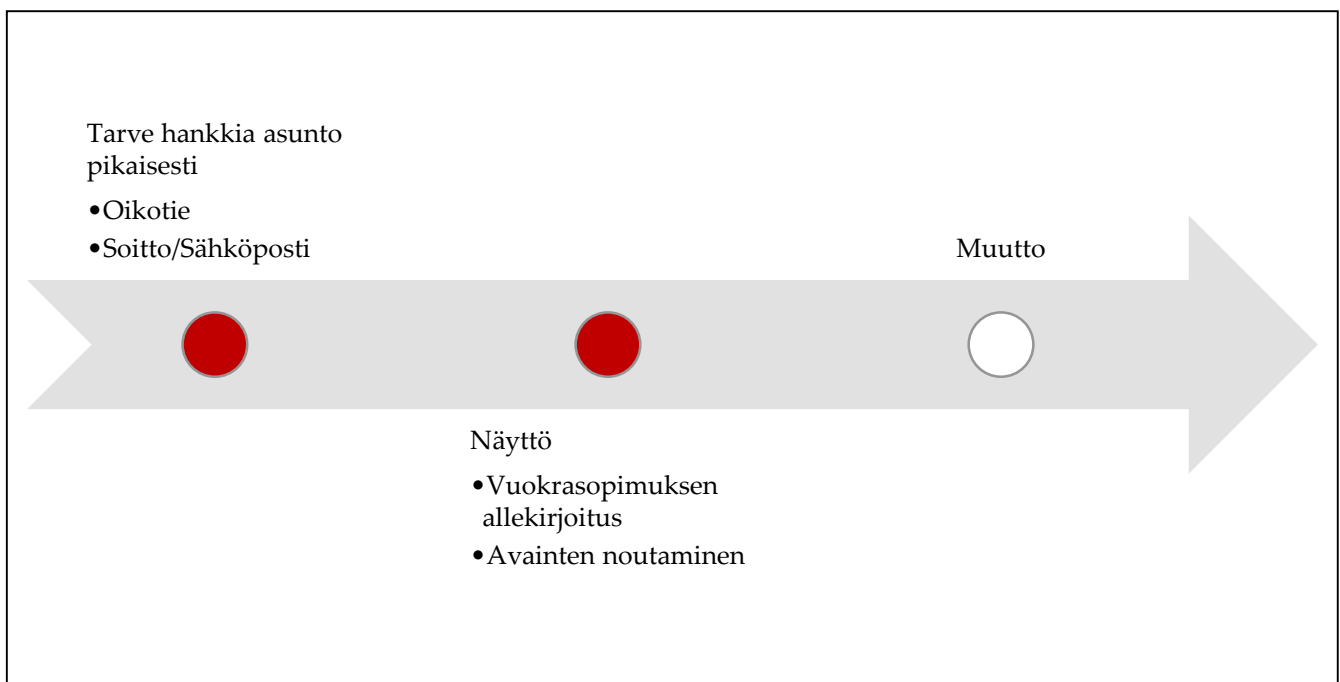
Tuttavan vaikutus asiakaspolkuun, tuo hyvin esille vuokrauspalvelun joustavuuden ja ennakoimattomuuden. Kun asiakas on irtisanonut itsensä ja muuttamassa pois, on Realiallekin hyötyä siitä, jos asunto saadaan vuokrattua mahdollisimman pian eteenpäin. Realia tuntuu arvostavan lähtevien asiakkaiden suosituksia seuraavista asiakkaista. Tuttavan antamissa suositteluissa on myös omat riskinsä. Kolmannessa luvussa läpikäyty Mickelssonin (s. 37, Kuvio 9.) asiakkaan aktiviteetti -kaavio korostaa asiakkaan näkyviä ja näkymättömiä aktiviteetteja yritykselle. Nämä tuttavan ja asiakkaan väliset aktiviteetit ovat täysin näkymättömiä Realialle, eikä se juurikaan pysty vaikuttamaan niihin. Tuttavan mielipiteet voivat olla myös negatiivisia, jolloin hän tuskin suosittelee Realiaa tuttavalleen. Tuttavan kertomusten perusteella asiakas muodostaa oman kuvansa Realiasta, pahimmassa tapauksessa kertomukset voivat vaikuttaa niin voimakkaasti, että asiakas ei valitse kyseisen yrityksen palvelua.

Yhteistä asiakkaiden kertomuksissa oli tarpeen luonne. Asiakas oli tiedostanut, että haluaa, muuttaa, mutta ei aktiivisesti tehnyt asian eteen mitään. Muutto muuttui konkreettiseksi, kun sopiva kohde käytännössä käveli eteen asiakkaan ystävän toimesta. Asiakkaan tarve ei siis ollut kiireinen. Miten asiakaspolku muodostuu, kun tarve herää asiakkaalle äkillisesti ja uusi asunto on saatava vain muutamassa päivässä?

5.2.4. Äkillinen tarve hankkia vuokra-asunto

Edellä esitetyn asiakaspolkutyypin liittyessä kohtaamispisteiden sijaintiin tai tuttavien osallisuuteen, korostuu tässä viimeisessä asiakaspolkutyypissä asiakkaan kiireellinen tarve hankkia uusi vuokra-asunto. Tähän asiakaspolkuun osui kahden asiakkaan kokemukset, Riitan ja Jonnan. Jonna, 22-vuotias opiskelija Jyväskylästä. Hän erosi poikaystävästään, jonka kanssa asui yhdessä. Eron myötä Jonna halusi löytää uuden asunnon niin nopeasti kuin mahdollista. Riitta on 45-vuotias sairaanhoitaja, joka oli myynyt omistusasuntonsa ja tarvitsi mahdollisimman nopeasti vuokra-asunnon uudeksi kodiksi. Hän vuokrasi Realialta Jyväskylästä asunnon.

Asiakkaan äkilliset elämänmuutokset voivat vaatia uuden vuokra-asunnon löytämistä vain muutamassa päivässä. Asiakaspolulle tyypillinen eteneminen on kuvattu kuviossa 18.



Kuvio 18. Äkillisen tarpeen synnyttämä asiakaspolku.

Kiireellisen vuokrausprossin asiakaspolku on polkutyypeistä selvästi lyhyin ja se sujuu nopeammin kuin asiakaspolku, missä tuttava on ollut apuna. Kohtaamisia syntyy keskimäärin kolme ja prosessi kestää vain muutaman

päivän. Kohtaamisista kaksi on välittömiä, kun asiakas soittaa välittäjälle ja asiakkaan käydessä näytössä tai allekirjoittamassa vuokrasopimuksen.

Kun, Jonna löysi sopivan kohteen Oikotieltä, hän soitti suoraan välittäjälle ja päätti ottaa asunnon vastaan sitä näkemättä, jotta prosessi nopeutuisi entisestään.

Riitan ja hänen miehensä tämän elämäntilanteeseen ei taloudellisesti sopinut omistusasunto, koska molemmat palasivat opiskelemaan töiden ohessa. Pariskunta myi omistusasuntonsa ja halusivat muuttaa vuokralle taloudellisista syistä. Uusi vuokra-asunto löytyi Oikotieltä ja koko prosessi hoidettiin kiireellisen aikataulun vuoksi parissa päivässä.

Vaikka tämäkin asiakaspolku on kuvattu päättyvän muuttoon, ei se tarkoita sitä, ettei asiakas ja välittäjä olisi yhteydessä muuttamisen jälkeen. Oleellisinta on kuvata, miten äkillinen tarve vaikuttaa prosessin alkamiseen ja etenemiseen.

Riitan piti muuton jälkeen soittaa kerran huoltomiehelle, asunnossa ilmenneestä viasta johtuen. Huoltomies hoiti vian viiveettä

Jonna oli muuton jälkeen yhteydessä kerran välittäjään, koska halusi muuttaa vuokrasopimustaan.

Näillä muuton jälkeen tapahtuneilla kohtaamisilla ei ole oleellista merkitystä asiakaspolkutyypin kannalta, koska oleellisin piirre asiakkaan polussa on tämä äkillinen tarve, mikä tekee polun etenemisestä uniikin.

Äkilliset tarpeet liittyvät usein henkilökohtaisiin elämänmuutoksiin. Osaltaan syy, miksi prosessi on edennyt niin nopeasti, on se, että asiakkaalla ei ole vaihtoehtoja asettaa liian suuria kriteereitä asunnolle vaan on otettava se, mikä sillä hetkellä on vapaa ja muuttovalmis seuraavana päivänä. Asiakas saattaa vuokrata asunnon, jopa näkemättä, jotta prosessi nopeutuisi entisestään.

Kun kunkin asiakaspolun tyypillisimmät piirteet ovat tunnistettu ja polut jäsennelty voidaan siirtyä tarkastelemaan, miten kokemusten kautta asiakkaille syntyy mahdollisesti myös arvoa polun varrella. Oletettavaa on, että kullakin asiakaspolkutyypillä on yleistettäviä korostuvia kokemuksia ja esille nousevia

potentiaalisia arvon lähteitä. Kokemuksia ja arvon syntymisen perusteluksi perehdytään syvemmin haastatteluaineistoon ja asiakkaiden omakohtaisiin kertomuksiin.

5.3. Arvon syntyminen asiakaskokemuksessa

Kokemukset ja arvon syntyminen arvioidaan asiakaspolkutyypeittäin. Tämä valinta on tehty siksi, että samaa polkua kulkevat asiakkaat kokevat asiat samoin tavoin ja arvostavat samoja asioita. Kokemuksia on myös luontevampaa vertailla keskenään, kun heidän polkunsä ovat olleet lähes identtiset. Kokemuksen ja arvon luomisen läpikäynnin jälkeen voidaan pohtia, miten yritys pystyy tuottamaan entistä onnistumaan vuokrauspalvelun keskittyen erityisesti kehitystä vaativiin kohtiin ja pitäen yllä jo onnistuneita kokemuksen ja arvon luomisen lähteitä. Mielenkiintona on selvittää, miten kunkin asiakaspolkutyypin kokemusten kautta syntyy arvoa asiakkaille, vai syntyykö lainkaan.

Minna, Iiro ja Niko olivat vuokranneet asunnon aikaisemmin kilpailevalta yritykseltä, yksityiseltä tai Realialta aikaisemmin. Heillä oli vertailupohjaa muiden yritysten toimintaan tai Realian aikaisempaan palveluun nähden. Aikaisemmat asiakaskokemukset voivat olla hyödyksi tai haitaksi yritykselle. Minna oli valinnut Realian välittäjäpalvelun jo kolme kertaa putkeen, koska oli saanut hyvää palvelua yritykseltä aiempien asunnon vuokrausten yhteydessä. Muille asiakkaille ei ollut merkityksellistä kenen kautta he asunnon vuokraavat tai millaista palvelua saavat. Ensisijaista oli vain saada vuokra-asunto. Arvon syntymisen arvioimisen tekee haasteelliseksi se, että asiakkaat usein arvioivat vain palvelua, mikä tapahtui ennen vuokraamista. Kuitenkin ne asiakkaat, jotka olivat olleet paljonkin yhteydessä välittäjään tai huoltomieheen muuttamisen jälkeen, ymmärsivät vuokrauspalvelun kattavuuden. Asiakkaat arvioivat palvelua erityisesti kohtaamisten kautta.

Ensin selvennetään asiakkaiden kokemuksia ja arvon syntymistä asiakaspolkutyypeittäin. Kun nämä ovat selvillä, kootaan luvun loppuun yleinen selvennys, miten asiakkaalle muodostuu arvoa asiakaskokemuksen yhteydessä Realian vuokrauspalvelussa peilaten asiakkaan kokemuksia arvopyramidin elementteihin.

5.3.1. Asiakaskokemukset perinteisessä asiakaspolussa

Tässä tyypissä asiakaskokemukset perustuvat vain Nikon henkilökohtaisiin kokemuksiin. Niko ei löytänyt moitittavaa saamastaan palvelusta.

Niko kuvaili omaa vuokrausprosessiaan kivuttomaksi. Niko halusi aikaistaa muuttoa parilla päivällä, ja oli yhteydessä välittäjään tähän liittyen. Muuttopäivän aikaistus onnistui. Välittäjä vastasi välittömästi Nikon viesteihin ja soittoihin.

Perinteisen asiakaspolun kokemuksellisuus voi olla todella arkipäivästä. Asiakkaalle riittää, että hänen yhteydenottoopyyntöihin vastataan ajallaan. Tärkeintä asiakkaalle on saada uusi oma koti mahdollisimman helposti ja vähillä häiriöillä.

Niko toivoo, että hänen ei tarvitse olla enää yhteydessä välittäjään ja, että välittäjään ei ottaisi häneen yhtyettä. Ainakaan turhaan.

Perinteisessä asiakaspolussa korostuu asunnon hyvä kunto ja prosessin sujuvuus ilman yllätyksiä. Kun asunto on hyvässä kunnossa, on epätodennäköisempää, että asiakkaalla olisi tarvetta tehdä vikailmoituksia.

5.3.2. Asiakaskokemukset vikailmoituksia painottavassa asiakaspolussa

Tässä tyypissä korostuivat eniten kaikista polkutyypittelyistä asiakkaiden negatiiviset kokemukset. Syy voi selittyä sillä, että kohtaamisia oli eniten kaikista polkutyypeistä. Monen kohtaamisen hallinnoiminen voi olla hankalampaa kuin muutaman. Toisaalta jos kohtaamisia on vain yksi, on entistä tärkeämpää, että se onnistuu, koska pieleen mennyt kohtaamista on vaikeaa korjata. Kolmantena kohtaamisten luonne oli usein asiakkaasta riippumaton syy ottaa yhteyttä vikaan liittyen. Tämä aiheutti asiakkaalle lähtökohtaisesti mielipahaa ja oman ajan uhraamista. Negatiiviset tuntemukset lisääntyivät entisestään, jos ongelmaa ei ratkaistu heti ensimmäisen yhteydenoton jälkeen tai asiakasta ei pidetty ajan tasalla tilanteen hoitamisen etenemisen suhteen.

Välittäjän ja asiakkaan kanssa kohtaamisia syntyi kolmesta syystä. Kun asiakas halusi muuttaa vuokrasopimustaan, ihmetteli vuokralaskun tilannetta ja tarvitsi

apua asunnossa esiintyneeseen ongelmaan. Vuokrasopimukseen tehtävät muutokset eivät itsessään ole välttämättä vikailmoituksia, mutta on merkityksellistä, miten asiakkaan sopimusasiat hoidetaan.

Laura oli muuttanut asuntoon kahden ystävänsä kanssa. He luulivat, että olisivat voineet tehdä kaikki omat vuokrasopimukset välittäjän kanssa. Tämä ei kuitenkaan onnistunut, vaan Realia valtuutti Lauran olevan päävuokralainen, jonka kanssa hänen tulisi itse hoitaa alivuokraussopimukset muiden kanssa. Joka kerta, kun asunnosta muutti joku alivuokralainen pois tai tämän tilalle muutti uusi, Laura oli yhteydessä välittäjään.

Yritysten järjestelmät eivät välttämättä salli monen vuokrasopimuksen merkitsemistä samaan kohteeseen, mikä voi selittää Realian toimintaa tapauksessa. Oli syy mikä tahansa, tulee asiasta tiedottaminen hoitaa ja kertoa rehellisesti tilanteesta.

Laura oli pettynyt tapaan, miten Realia viestitti hänelle tästä. Eniten häntä harmitti, ettei syytä toiminnalle selitetty ollenkaan eikä edes pahoiteltu. Sanottiin vaan että ei onnistu.

Vuokraussopimusasioiden lisäksi Lauralla oli myöhemmin tarvetta ottaa yhteyttä vuokranantajaansa, kun ilmeni, että kiuas saunassa oli niin uusi, että se sisälsi vielä pakkausmateriaalit.

Laura otti yhteyttä sekä välittäjään ja huoltoyhtiöön, koska ei ollut tietoinen, kuka on vastuussa asiasta. Välittäjä eikä huoltomies kumpikaan tuntunut itsekään tietävän vastausta. Oikean henkilön tavoittamisessa kesti kauan ajallisesti. Lauraa ei myöskään pidetty ajan tasalla tilanteen etenemisen suhteen. Lopulta kiuas saatiin korjattua, ilman, että Lauralle ilmoitettiin, koska korjaaja saapuu.

Lauran ongelmat ja kohtaamista vaativat toimenpiteet lisääntyivät vielä asumisen edetessä. Kiukaan lisäksi yläkerran asunnosta vuosi vedet heidän asuntoonsa.

Laura oli yhteydessä taas sekä välittäjään ja huoltomieheen, mutta jäi taas ilman suoria vastauksia. Tämänkin selvittämisessä ja tilanteen etenemisen suhteen elettiin hän eli pitkään epätietoisuudessa. Lisähaasteita tilanteeseen toi, kun asunnosta oli juuri muuttamassa pois yksi alivuokralaisista ja Lauran oli etsittävä uusi alivuokralainen tämän tilalle. ”Oli vähän vaikeeta vuokrata asuntoa, kun ei tiennyt yhtään onko meillä keittiötä vai ei. Eihän kukaan sellaseen halua muuttaa”. (Laura)

Pekalla oli samankaltaisia kokemuksia kuin Lauralla. Hänen kokemuksissaan korostuvat myös turhautuminen ja epätietoisuus siihen, viedäänkö asiaa eteenpäin, kuka siitä vastaa ja millä aikataululla asiaa ollaan ylipäätään hoitamassa.

Lähes välittömästi muuton jälkeen Pekka huomasi, että asunnon kylpyhuoneessa oli vikaa. Hän oli yhteydessä välittäjään ja huoltoyhtiöön ongelmaan liittyen. Tilanne eteni hitaasti, ja kukaan tuntunut tietävän, mitä asialle tarvitsee tehdä. Pekka oli jatkuvasti aktiivinen osapuoli selvittäessään vuorotellen välittäjän ja huoltoyhtiön kanssa, kuka asiaa ylipäätään on viemässä eteenpäin. Lopulta selvisi, että Pekan ja hänen perheensä oli muutettava pois asunnosta ainakin remontin ajaksi, joka kylpyhuoneeseen oli tehtävä.

Vaikka välittäjään ollaan ensisijaisesti yhteydessä silloin, kun on sopimukseen liittyviä ongelmia, tulee asiakasta palvella tilanteesta riippumatta.

Pekka koki vaimonsa kanssa, että häntä ei huomioitu eikä asioita viety eteenpäin kenenkään muun osapuolen toimesta kuin heidän. Hänestä tuntui, ettei yksittäisen asiakkaan ongelmilla näytä olevan merkitystä eikä niitä ole aikaa hoitaa. ”Sain soitella perään ja kysyä samoja asioita monelta eri tyypiltä, ennen kuin sain vastausta, jos sain”. (Pekka)

Epätoivoa synnyttäneistä kokemuksista huolimatta, Pekka oli loppujen lopuksi tyytyväinen välittäjän toimintaan, joka hoiti perheelle uuden asunnon remontin ajaksi.

Ehkä se oli vähän niinku hyvitykseksi kaikesta. (Pekka)

Kaksi asiakkaista, Iiro ja Sanna olivat olleet yhteydessä muuton jälkeen välittäjään, kun ensimmäistä vuokralaskua ei tullut. Heitä neuvottiin olemaan huolestumatta ja laskun tulevan, kun kuuluukin.

Iiro soitti välittäjälle selvittääkseen asiaa. Välittäjä kuitenkin vähätteli Iiron huolta ja vakuutteli, että ei tarvitse olla huolissaan ja laskun tulevan ajallaan. Välittäjä sai Iiron tuntemaan itsensä nolostuneeksi, että oli alkujaan edes ottanut yhteyttä. Iiro halusi vain varmistaa, että ei saa maksumuistutusta tai häiriömerkintää maksamatta jätetystä vuokralaskusta.

Sanna ihmetteli, missä vuokralasku viipyy ja halusi varmistaa asian välittäjältään soittamalla hänelle. Sanna sai samankaltaisen vastauksen, että ei tarvitse olla huolestunut. Välittäjä vakuutteli laskun saapuvan, silloin, kun pitääkin ja ettei maksuhäiriömerkintää ole tulossa.

Jos laskutusjärjestelmässä on ongelmia tai viiveitä, olisi tästä hyvä informoida asiakkaita. Vaikka molempien laskut tulivat loppujen lopuksi aikataulussa, on asiakkaalle hyvä tiedottaa, jos ensimmäinen vuokralasku tulee myöhemmin kuin luultu. Syy, miksi asiakas otti yhteyttä, oli pelko muistutusmaksun saamisesta tai merkintä myöhässä maksetusta vuokranmaksusta. Läpinäkyvä kommunikointi ja asiakkaan pitäminen ajan tasalla pätee tässäkin. Näin asiakaspalvelu ja välittäjä välttyvät ylimääräisiltä yhteydenotoilta ja asiakkaan ei tarvitse turhaan huolehtia.

Vuokrasopimuksen, vian ja laskujen lisäksi asiakkaan yhteydenotot voivat liittyä myös arkipäiväisiin yksinkertaisiin ongelmiin.

Iirolla ihmetteli muuttamisen jälkeen, kun hän ei löytänyt yleisiä säilytystiloja. Hän tiesi, että asuntoon kuuluu säilytystila, mutta ei löytänyt tiloja rapusta. Iiro ehti syytellä itseään, että ei ollut tajunnut näytössä kysyä, missä säilytystilat sijaitsevat. Lopulta hän soitti huoltoyhtiöön, mistä häntä neuvottiin. Säilytystilat löytyivät taloyhtiön toisesta rapusta.

Näytön yhteydessä välittäjän olisi hyvä näyttää myös yleiset tilat. Usein vuokrasuntoon voi kuulua yleinen säilytystila, pyörävarasto, yhteinen sauna tai pyykkitupa. Välittäjän olisi hyvä näyttää kaikki nämä tilat näytön yhteydessä,

erityisesti siinä tapauksessa, kun on selvää, että asiakas on muuttamassa asuntoon.

Vaikka asunnon hankkiminen ei olisi kiireellistä, voivat aikataulut siitä huolimatta aiheuttaa päänsäryn asiakkaalle. Jos asiakkaalla on edellinen asunto vielä irtisanomatta ja uusi asunto etsinnässä tulee ottaa huomioon oman asunnon irtisanomisaika ja uuden asunnon mahdollinen muuttoajankohta. Asiakas ei halua joutua tilanteeseen, missä vuokraa pitäisi maksaa kahdesta asunnosta samaan aikaan tai hetkelliseen ratkaisuun, jossa asiakas olisi ilman asuntoa, kunnes uuteen asuntoon pääsee muuttamaan. Sannan tapauksessa asunnon etsiminen ja irtisanomisajat osuivat kohdilleen.

Sannalle uuden asunnon hankkiminen ei ollut kiireellistä, koska vanhaa asuntoa ei ollut vielä irtisanottu, kun uusi asunto löytyi. Hän löysi uuden asunnon ja kävi näytössä jo tammikuussa, mutta muutto tapahtui maaliskuussa. Sanna oli tyytyväinen aikaan, koska vanhan asunnon irtisanomisaika ehti päättyä juuri ennen tätä.

Aikataulullisten syiden lisäksi asiakkaalle saattaa tuottaa asuntojen kova kysyntä tai asunnon etsiminen.

Sanna oli yleisessä näytössä katsomassa haluamaansa kohdetta. Asuntoa oli ollut katsomassa moni muukin ja päätös asunnon saajasta piti ilmoittaa tiettyyn päivään mennessä. Kun päätöstä ei kuulunut, Sanna soitti suoraan välittäjälle selvittääkseen asian. Välittäjä kertoi valinnan siirtyvän huomiselle. Seuraavana päivänä Sanna sai soiton välittäjältä, että saisi asunnon.

Kun uuden vuokralaisen valinta venyy merkittävistä, on hyvän asiakaspalvelun mukaista tiedottaa asiakkaita uudesta aikataulusta. Asuntojen vuokrailmoituksiin kannattaa kiinnittää huomioita, jotta ne ovat mahdollisimman helposti asiakkaan ulottuvilla.

Iirolla oli hankaluuksia löytää kyseistä asuntoa Oikotieltä. Iiro etsi asuntoa Espoosta Leppävaaran alueelta. Usein ilmoittajat laittavat Perkkäällä sijaitsevat kohteensa myös Leppävaara paikannuksen alle, koska alueet ovat todella lähekkäin. Kohde johon, Iiro muutti ei kuitenkaan löytynyt

Leppävaaran alta, vaan Iiron vaimo löysi sen sattumalta, kun oli laittanut myös Perkkaan hakukriteeriksi Oikotiellä.

Vaikka tässä asiakaspolussa korostuivat enemmän negatiiviset kuin positiiviset kokemukset olivat asiakkaat kuitenkin tyytyväisiä saamaansa vuokrauspalveluun kokonaisuutena. Asiakkaat ymmärsivät sen, että kaikki asunnossa esiintyneet ongelmat tai viat eivät välttämättä olleet välittäjän tai huoltomiehen aiheuttamia vaan mahdollisesti vain huonoa tuuria

Negatiivisista kokemuksista huolimatta, Laura koko hyötynensä Realian palvelusta, kun hän sai vuokra-asunnon vähällä vaivalla, hyvältä sijainnilta ja kohtuullisella vuokralla. Loppujen lopuksi kaikki vaiva oli asunnon arvoista.

Kun asiakas kokee saavansa arvoa palvelusta, hän on usein myös innokas suosittelemaan palvelua eteenpäin. Asiakkaat eivät kuitenkaan kaunistele totuutta.

Laura voisi suositella palvelua ystävälle, mutta todellisuutta kaunistelematta. Pekan sanojen mukaan hän voisi suositella Realiaa, mutta varauksella.

Iiro oli epäonnistuneesta vuokra-asunnon näytöstä huolimatta tyytyväinen Realian vuokrauspalveluun. Vaikka kohtaamisia välittäjän ja huoltoyhtiön kanssa syntyi enemmän kuin hän oli olettanut, eivät nämä kohtaamiset heikentäneet Iiron kokonaisvaltaista palvelukokemusta.

Asiakkaat arvostivat erityisesti vuokrausprosessin joustavuutta ja nopeutta.

Pekka hoiti muuttoa Rovaniemeltä käsin Jyväskylään. Hän arvosti, kun heidän tuttavapariskunnalle annettiin mahdollisuus käydä katsomassa asuntoa heidän puolestaan. Vuokrasopimusten allekirjoitus hoitui myös joustavasti postitse.

Sanna oli tyytyväinen, kun sai asunnon, josta oli kiinnostunut, vaikka asunnosta oli ollut kova kysyntä ja monta muutakin potentiaalista hakuehdokasta.

Vaikka tässä asiakaspolkutyypissä kokemuksissa korostui negatiivisuus ei se tarkoita sitä, etteikö asiakkaat olisivat lainkaan saaneet arvoa tai olleet tyytyväisiä palveluun. Kaikki asiakkaat arvostivat sitä, että Realialta vuokratessa saa turvallisuuden tunteen asumisesta. Vaikka vikoja ei aina hoidettukaan täysin mallikkaasi on asiakkaan edun mukaista, kun hän tiedostaa, että on olemassa osapuoli kenen vastuulla vikojen hoitaminen ja ongelmien ratkaiseminen on. Asiakkaalla on aina joku, kehen hän voi ottaa yhteyttä. Omistusasunnossa tai yksityiseltä vuokraajalta vuokratessa tätä ei välttämättä esiinny. Vuokrauspalvelu siis itsessään luo arvoa asiakkaalle, kun osa asuntoon liittyvästä vastuusta on ulkoistettu.

5.3.3. Tuttavan vaikutus asiakaskokemukseen

Eerolla, Minnalla ja Hannalla oli tuttava avustamassa vuokra-asunnon saamista. Tämä ainutlaatuinen kontakti vaikutti selkeästi myös asiakkaan kokemukseen positiivisesti. Asiakkaat kokivat tuttavan niin vaikuttavaksi, että arvioivat palvelun sujuneen keskimääräistä nopeammin.

Eero yllättyi positiivisesti, kuinka paljon tuttava vaikutti prosessi etenemiseen. Hän olisi kuitenkin voinut jättää näytön välistä, koska oli vierailut usein tuttavansa luona ja tiesi, millainen asunto on kyseessä. Tästä huolimatta Eero kuvaa saamaansa vuokrauspalvelua mutkattomaksi. Prosessi ei sisältänyt turhaa byrokratiaa hänen mielestään.

Minna oli vuokrannut ennen viimeisintä kohdetta Realialta jo kaksi asuntoa ja oli niin tyytyväinen saamaansa palveluun, että halusi jatkaa palvelusuhdetta. Minna oli luonut läheiset suhteet välittäjään vuosien aikana. Välittäjä jopa irtisanoi Minnan puolesta hänen vanhan asuntonsa ja hoiti kaikki siihen liittyvät paperityöt ja velvollisuudet.

Yksittäisellä välittäjällä tai huoltomiehellä voi olla suuri vaikutus asiakkaan kokemukseen. Välittäjän rooli on kriittinen, koska usein se on ainut kohtaaminen asiakkaan ja yrityksen välillä. Välittäjän vastuulla voi olla koko palvelukokemuksen luominen ja mielikuvan muodostaminen yrityksestä.

Hanna oli tyytyväinen saamansa palveluun, koska kaikki henkilöt, välittäjä ja isännöitsijä, kenen kanssa hän oli yhteydessä, olivat mukavia. Mukavuus sai Hannan tuntemaan itsenä tervetulleeksi ja merkitykselliseksi. Yksittäisen välittäjän käytös vaikutti oleellisesti Hannan kokemukseen ja arvon muodostumiseen positiivisesti.

Kun vuokrausprosessi sujuu mutkitta voi asiakas tyytyä vähään.

Eeron mielestä asunto on itsessään riittävä vastine vuokralle. Eerolla ei ollut nostaa esille mitään negatiivista sanottavaa Realian vuokrauspalvelusta. Hän koki vuokrauspalvelun olleen niin onnistunut, että suosittelisi Realian vuokrauspalvelua tuttavalleen. ”Noi hoitaa hommat hyvin ”. Eerolla ei ollut merkitystä tarjoaako vuokrausyritys muuta palvelua, kun asunnon, sillä asunto oli syy palvelutarpeelle ja hän sai palvelutarpeensa täytettyä nopeammin ja helpommin, kun oli olettanut.

Minna koki saavansa arvoa Realian kokonaisvaltaisesta vuokrauspalvelusta, koska se palvelee hänen tarpeitaan paremmin, kun kilpailevat yritykset. Realia luo turvallisuutta siinä mielessä, että koti ei ole hetkessä lähdössä alta. Minnan mielestä on myös turvallisempaa vuokrata vuokrausyritykseltä kuin yksityiseltä suoraan.

Onnistuneiden kokemusten lomaan voi mahtua myös vastoinikäymisiä. Tapa, miten asiakkaan ongelma ratkaistaan, on kriittinen asiakkaan kokemuksen kannalta.

Hanna halusi varata saunavuoron itselleen taloyhtiön saunasta. Hanna olisi tahtonut varata kaksi vuoroa sunnuntaille ja keskiviikolle. Sunnuntai vuoro peruttiin, koska kukaan muu asiakas ei ollut varannut saunaa samalle päivälle. Hanna oli todella pahoillaan tästä, mutta oli tyytyväinen, että isännöitsijä selitti hänelle syyn ja pahoitteli tilannetta.

Tässä asiakaspolkutyypissä korostui polun nopeus ja turhan byrokratian puute. Todellisuudessa tuttavan avustama vuokrausprosessi kesti kauemmin kuin äkillisen tarpeen aikaansaama prosessi. Asiakaspolku onnistui ylittämään asiakkaiden oletukset nopeudellaan ja joustavuudellaan. Asiakkaat hämmästelivät, kuinka helposti tuttavan kautta pääsi välittäjän kanssa

kohtaamiseen. Vaivattomuus ja helppous nousivat esille kokemuksina tässä asiakaspolkutyypissä. Kun kokemukset ovat onnistuneita, ovat asiakkaat tyytyväisiä.

5.3.4. Äkillisen tarpeen vaikutus asiakaskokemukseen

Kun asiakkaalla on tarve saada vuokra-asunto parissa päivässä ja päästä muuttamaan uuteen asuntoon samassa ajassa, on oletettavaa, että vuokrausprosessin tulee olla todella nopea. Se kuinka nopeasti ja helposti prosessi todellisuudessa sujui, yllätti positiivisesti molemmat asiakaspolkutyypin kuuluvat asiakkaat, Jonnan ja Riitan.

Asiakkaat ovat valmiita joustamaan vuokrausprosessin nopeamman etenemisen vuoksi.

Jonna otti asunnon vastaan käymättä näytössä. Hän sanoi, että näkemättä vuokraaminen ei ollut ongelma, koska kohteesta oli laadukkaat kuvat vuokrailmoituksessa. Kohde oli myös suhteellisen uusi, jolloin Jonna oletti sen olevan riittävän hyvässä kunnossa.

Asiakkaalla täytyy olla luottamus yritykseen, jotta hän uskaltaa vuokrata asunnon sitä näkemättä. Tämän lisäksi kohteesta on oltava laadukkaat kuvat ja riittävä informaatio vuokrailmoituksessa.

Vaikka prosessit olivat nopeita, ei asiakasta unohdettu.

Riitalla ei ollut mitään negatiivista sanottavaa vuokrauspalvelusta. Hän oli tyytyväinen erityisesti siihen, että vuokra-asumiseen liittyvät säännöt ja ohjeet käytiin tarkasti läpi, vaikka onkin jo omien sanojensa mukaan ”vanhempi ja kokenut”. Riitalle oli itsestään selvää kehen olla yhteydessä, missäkin tapauksessa, koska hänen mielestään hän oli saanut yksityiskohtaiset ohjeet.

Vaikka asiakkaat olivat tyytyväisiä vuokraamiinsa asuntoihin, tuli heille tarvetta olla yhteydessä välittäjään ja huoltomieheen muuton jälkeen.

Jonna palasi yhteen poikaystävänsä kanssa, joka muutti Jonnan luo. Asian virallinen hoitaminen vaati alivuokrasopimuksen tekemistä Realian kanssa. Jonna oli puhelimitse yhteydessä vuokraajaan ja sai selvitettyä asian yhdellä soitolla. Hän kehui toimintaa mukavaksi ja mutkattomaksi.

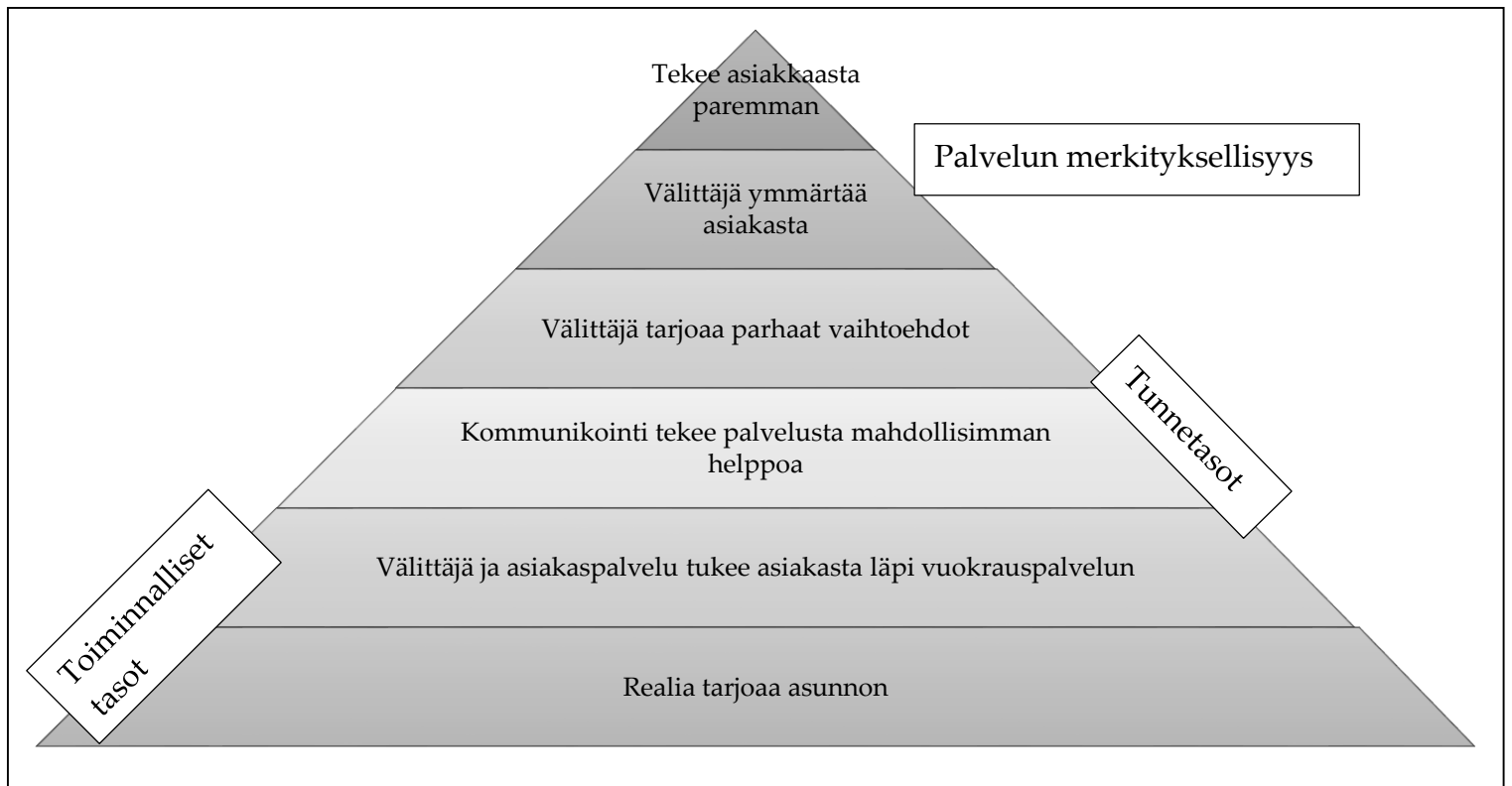
Riitta tarvitsi huoltomiestä asunnossa esiintyneen pienen vian korjaamiseen. Korjaus onnistui sutjakkaasti.

Nämä muuton jälkeiset kohtaamiset eivät vaikuttaneet heikentävistä Jonnan tai Riitan asiakaskokemukseen. Tässä asiakaspolkutyypissä korostui asiakaspolun nopeus, joka yllätti myös asiakkaat positiivisesti. Asiakkaat kokivat saavansa arvoa, kun heidän tarpeensa otettiin huomioon ja Realia jousti vuokrausprosessissa sen nopeuttamiseksi.

5.3.5. Arvonsyntymisen elementit

Asiakkaan arvioidessa palvelua keskittyy hän ensisijaisesti arvioimaan vain kokemuksiaan palvelusta ennen muuttoa. Tämä johtuu siitä, että usein vuokrauspalvelun nähdään vain palveluna ja kohtaamisina ennen muuttoa. Käsitys vahvistui myös asiakkaiden kokemuksista. Kun asiakkaiden kokemukset ja mahdolliset arvon muodostumiset ovat arvioitu asiakaspolkutyypeittäin voidaan yleisesti arvioida, miten Realian vuokrauspalvelu onnistui tuottamaan asiakkaalle arvoa.

Arvon syntymistä tarkastellaan tutkimuksessa jo aikaisemmin esittelyn Tuulaniemen (Kuvio 13. s.45) arvopyramidin tasojen kautta. Vuokrauspalvelun onnistuneella toteuttamisella on mahdollista täyttää asiakkaan ylimmänkin tason arvot ja päästä asiakkaan arvopyramidin huipulle.



Kuvio 19. Vuokrausprosessin asiakkaan arvopyramidi (Tuulaniemi 2011:37).

Verrattaessa pyramidin tasoja ja edellisissä kappaleissa läpikäytyjä asiakkaiden kokemuksia asiakaspolkutyypeittäin, voidaan todeta, että Realia onnistui täyttämään asiakkaiden alemmat, toiminnalliset tasot. Yritys onnistuu tarjoamaan asiakkaalle asunnon sekä osittain tukemaan asiakasta läpi vuokrauspalvelun.

Vuokrauspalvelussa asiakkaalta vaaditaan ajoittain suuria uhrauksia, kuten ajankäyttöä. Välittäjän on tuettava asiakasta läpi koko vuokrauspalvelun. Asiakkaan tukeminen voi näkyä konkreettisesti siten, että välittäjä tulee asiakasta vastaan. Kommunikaation on oltava mahdollisimman helppoa ja luonnollista asiakkaalle. Välittäjän tulee olla tavoittavissa puhelimesta tehokkaasti ja soitettava asiakkaalle takaisin heti, kun mahdollista, jos on estynyt asiakkaan soittohetkellä vastaamaan.

Asiakkaat olivat tyytyväisiä siihen, että saivat välittäjän kiinni kanavasta riippumatta. Realia onnistui tältä osin täyttämään asiakkaan kolmannen tason, tehden kommunikoinnista mahdollisimman helppoa asiakkaalle. Kasvokkain

välittäjän kanssa tapahtuvat kohtaamiset eivät tuoneet lisäarvoa asiakkaille. Asiakkaat tuntuivat arvostavan ennemmin, kun välittäjää ei tarvinnut kohdata kasvokkain. Kasvokkainen kohtaaminen tarkoittaa usein hidastetta vuokrausprosessissa. Kun kasvokkain tapahtuva kohtaaminen jää pois, prosessi nopeutuu entisestään sekä säästää välittäjän resursseja. Palvelua tuleekin kehittää entistä joustavammaksi ja sähköisemmäksi. Asiakkaat arvostivat erityisesti kohtaamisia, mitkä pystyivät hoitamaan sähköisesti sekä ajasta ja paikasta riippumatta. Ennemmin asiakkaat arvostivat asuntonäytössä käymistä kuin välittäjän näkemistä kasvokkain.

Sen verran oon oppinu, että asuntoa en vuokraa näkemättä. (Iiro)

Kaikille näyttökään ei ollut välttämätön vaihe, kuten Jonnalle, mutta asiakkaan tulee silti olla tietoinen, mitä hän vuokraamassa. On yrityksen vastuulla antaa kohteesta rehellinen kuvaus.

Mitä pidemmälle vuokrauspalvelu eteni, sitä harvemmaksi kohtaamiset yrityksen toimesta kävivät ja sitä heikommin asiakkaalle muodostui kokemuksia tai arvoa. Jos asiakkaalla ilmeni muuton jälkeen kohtaamisia yrityksen kanssa, oli syy olla yhteydessä asiakkaasta riippumaton. Kohtaamiset tuottivat asiakkaalle vaivaa ja veivät aikaa. Muuttamisen jälkeen tapahtuvat kohtaamiset, eivät sisälly Realian omaan näkemykseen asiakaspolusta kuin poikkeustapauksissa. Nikolla ja Eerolla, ei esiintynyt muuttamisen jälkeen lainkaan tarvetta olla välittäjään yhteydessä.

Vaikka negatiivisiakin kokemuksia esiintyi, olivat asiakkaat pääsääntöisesti tyytyväisiä saamaansa palveluun. Negatiiviset kokemukset syntyivät tilanteessa, missä asiakas oli suoraan yhteydessä välittäjään asiakkaasta riippumattomasta syystä. Välittäjällä on kriittinen rooli ongelmanratkaisijana. Tässä korostuvat asiakkaan arvopyramidiin toiseksi ja kolmanneksi ylimmät tasot. Välittäjän on tarjottava asiakkaalle parhaat vaihtoehdot sekä ymmärrettävä asiakasta. Vaikka välittäjä ei olisi oikea henkilö ratkaisemaan ongelmaa, on hän vastuussa asiakkaalle, että ongelman ratkaiseminen etenee. Välittäjä voi neuvoa asiakasta olemaan oikeaan henkilöön yhteydessä. Oleellista on, että välittäjä osaa astua myös asiakkaan saappaisiin ja nähdä tilanteen asiakkaan kannalta. Asiakas ottaa yhteyttä välittäjään vasta, kun on pakko, jolloin ongelma ei ratkea ilman välittäjän tai huoltomiehen apua. Asiakkaan kannalta on ihanteellista, jos

ongelma ratkeaa yhdellä soitolla tai välittäjä pitää asiakkaan ajan tasalla, miten tilanne etenee, jos sen ratkaisemiseen kestää pidemmän aikaa.

Jotta Realia tarjoaa asiakkaalle parhaat vaihtoehdot, tulee sen tarjota asiakkaalle räätälöityjä ja yksilöllisiä palveluratkaisuja. Asiakkaat nostivat esille avainten noudon hankaluuden. Jonna, Laura, Eero ja Niko valittelivat, että avain piti noutaa usean kymmenen kilometrien päästä huoltoyhtiön toimistosta rajoitettuina ajankohtina. He toivoivat avainten noutoon joustavuutta, Asiakkaan arvopyramidissa ei päästä ylemmille tasoille, jos asiakkaan toiveisiin ei ole mahdollista vastata palvelulla.

Asiakkaiden kokemusten perusteella ihanne tilanne muuton jälkeen olisi, että asiakkaan ei tarvitse olla lainkaan yhteydessä välittäjään eikä isännöitsijään. Jotta Realia pystyy tarjota tämän tilanteen, merkitsee se sitä, että asunnossa on oltava kaikki fyysisesti kunnossa, sekä sopimukselliset ja hallinnolliset asiat ovat hoidossa.

Asiakkaan arvopyramidin mukaan palvelu on merkityksellistä asiakkaalle vasta, kun vuokrauspalvelu täyttää kaikki pyramidin tasot. Tilanne ei kuitenkaan ole täysin yksinkertainen. Tasojen täyttyminen on yksilöllistä ja asiakaskohtaista. Huipulle pääseminen on kiinni asiakkaasta ja hänen vaatimuksistaan palvelua kohtaan.

Tässä luvussa luotiin kokonaisvaltainen ymmärrys asiakkaan vuokrausprosessista sekä asiakaspolusta. Asiakkaiden henkilökohtaisista asiakaspoluista havainnointiin neljä erilaista asiakaspolkutyyppeä, joiden avulla selvennettiin merkityksellisiä kohtaamisia, todellisia kokemuksia ja potentiaalisia arvonalajeita asiakkaille. Päällimmäisenä asiakkaiden haastatteluista nousi esille yleinen tyytyväisyys saamastaan vuokrauspalvelusta, mutta kehitettävääkin löytyy erityisesti muuttamisen jälkeen esiintyneiden ongelmien ratkaisemisessa. Seuraavassa luvussa kootaan yhteen tutkimuksen anti ja luodaan edellä esitettyjen kokemusten avulla toiminta- ja kehitysehdotukset Realian toiminnalle.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

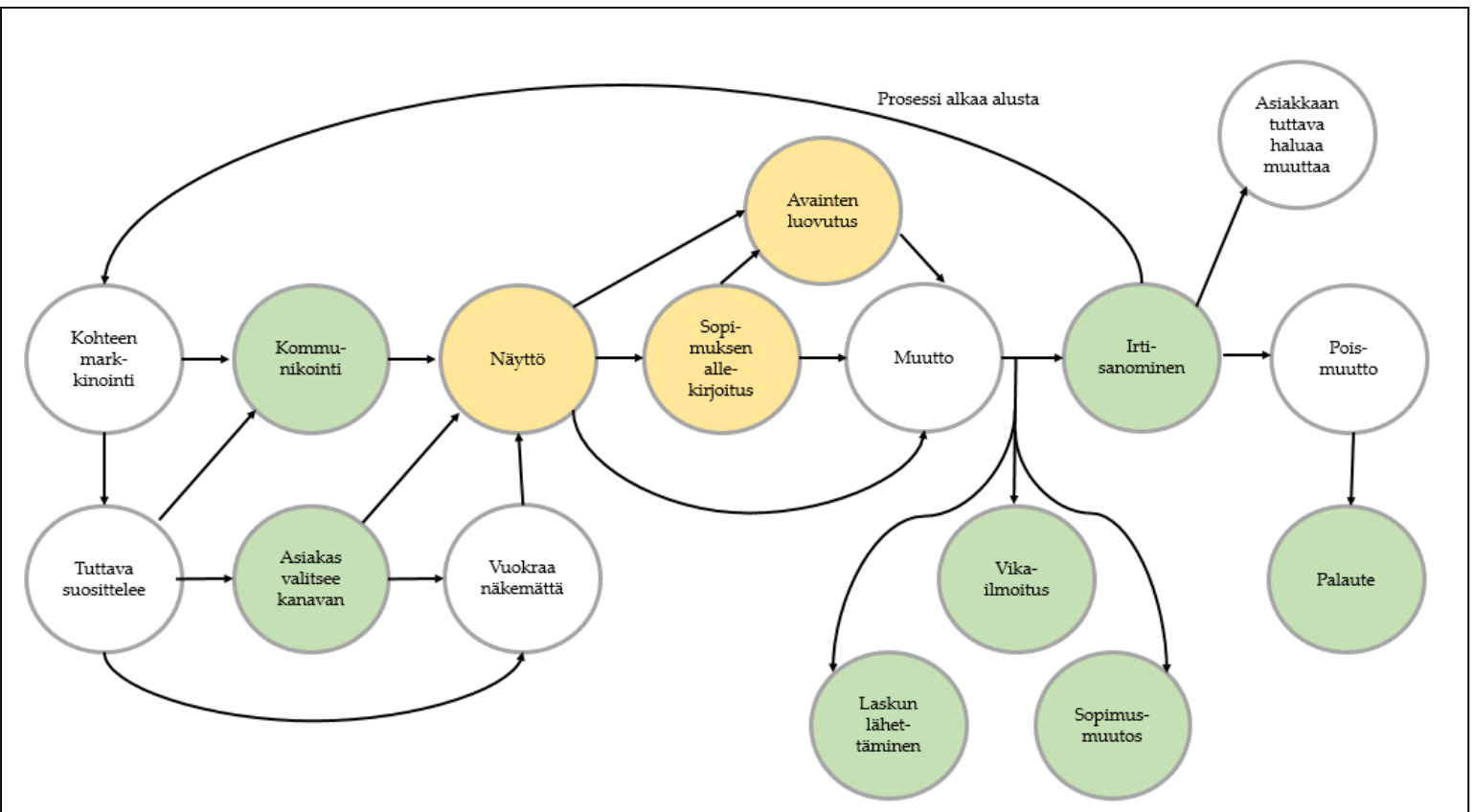
Tässä luvussa vastataan tutkimuksen tarkoitukseen ja tavoitteisiin. Tutkimustulosten pohjalta voidaan nostaa esille mahdolliset kehittämistä vaativat kohteet ja luoda näihin konkreettisia kehitysehdotuksia Realian vuokrauspalveluun. Tulosten analysoinnissa käytetään apuna tutkimuksessa jo aikaisemmin esitettyä Mickelssonin mallia (Kuvio 19, s.29), joka kuvaa asiakkaan aktiviteettien vaikutusta arvon muodostumiseen palvelun käytön yhteydessä. Mallin tarkoituksena on asiakkaan eri aktiviteettitasojen kautta havainnollistaa asiakkaiden todellisia aktiviteetteja vuokrauspalvelusta ja nostaa esille ne kohtaamiset, mitkä vaativat vielä kehittämistä, jotta asiakkaalle saadaan tuotettua arvoa.

Loppuun haastetaan Realian vuokrauspalvelumalli suhteessa kilpailijan tarjontaan. Tämän vertailuasetelman tarkoituksena on mahdollisesti ottaa oppia kilpailijan toimintamallista omaa toimintaa kehittäessä. Kun tutkimuksen anti on vedetty yhteen, mietitään vielä mahdollisuuksia jatkotutkimukselle.

6.1. Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää, millainen asiakkaan palveluprosessi on vuokrauspalvelussa. Kun prosessi ymmärretään syvällisemmin, tuotetaan Realialle yksityiskohtaisempaa tietoa asiakkaiden todellisista mielipiteistä ja kokemuksista tarjotusta vuokrauspalvelusta.

Ensimmäisenä tavoitteena oli selventää itse vuokrauspalvelua ja sen yleisimpiä ominaisuuksia. Kuviossa 22 on hahmotelma siitä, miten asiakaspolku vuokrausprosessi etenee. Vuokrausprosessin eteneminen on muotoiltu asiakashaastatteluiden ja Realian oman Service Blueprint –näkömyksen (Kuvio 7.) pohjalta. Polussa on kuvattu suoraviivainen Realian mallinnus asiakaspolusta, mutta asiakkaiden kokemukset ovat otettu huomioon ja merkattu polkuun, vaiheina, mitkä ovat yleisimpiä, jossa asiakkaat poikkeavat Realian polusta.



Kuvio 20. Vuokrausprosessin asiakaspolku.

Prosessi kulkee seuraavan kahdeksan päävaiheen kautta:

1. Kohteen markkinointi
2. Kommunikointi
3. Näyttö
4. Sopimuksen allekirjoitus
5. Avaintenluovutus
6. Muutto
7. Irtisanominen
8. Poismuutto

Polun pääkohdat kuvaavat yksinkertaistetun ja virtaviivaisen mallin, miten vuokrausprosessi etenee ja mitkä ovat yleisimmät vaiheet asiakkaan asiakaspolussa. Kuvioon on myös mallinnettu yleisimmät mahdolliset kohdat, missä asiakas voi poiketa polulta. Vihreällä merkatut kohtaamiset tapahtuvat välittömästi, asiakkaan ja välittäjän välillä. Keltaisella merkityt ovat tilanteita, missä asiakkaan ja välittäjän on todennäköisintä kohdata kasvotusten.

Kohtaamisia asiakaspolulle syntyy keskimäärin kahdeksan. Prosessin kesto voi vaihdella parista päivästä pariin kuukauteen. Jos asiakas soittaa suoraan välittäjälle, kun hän löytää kohteen ilmoituksen, pääsee hän näyttöön usein parissa päivässä. Toisaalta, jos asiakas täyttää yleisen asuntohakulomakkeen Realian sivuilla, eikä soita perään, voi mennä parikin viikkoa, että välittäjä ottaa asiakkaaseen yhteyttä. Kiireellisimmissä tapauksissa asiakas pääsee muuttamaan asuntoon parissa päivässä.

Vuokrausprosessin asiakaspolku on piirretty yrityksen näkökulmasta toimintamalliksi, siksi prosessi lähtee liikkeelle kohteen markkinoinnista. Kun asiakas huomaa itselleen syntyneen tarpeen hankkia vuokra-asunto alkaa hän etsiä vapaita kohteita verkosta. Poikkeustapauksissa asiakas ei välttämättä lainkaan altistu yrityksen markkinointiin vaan tulee asiakkaaksi, kun tuttava suosittelee palvelua. Tuttavan kautta asiakas voi aloittaa suoran kommunikoinnin välittäjään tai jopa vuokrata asunnon näkemättä.

Varsinainen kommunikointi vuokrausprosessissa lähtee usein asiakkaan toimesta. Kun asiakas ottaa yhteyttä välittäjään tulee hänellä olla mahdollisuus valita, missä kanavassa hän mieluiten kommunikoi välittäjän tai yrityksen kanssa yleisesti. Asiakas voi vaihdella kanavaa kohtaamisten aikana, jolloin välittäjän tehtävänä on olla ajan tasalla ja vastata asiakkaalle kanavasta riippumatta. Yleisimpiä kommunikointikanavia ovat sähköposti, soittaminen ja tekstiviestit. Asiakkaat suosivat eniten soittamista ensimmäisessä kohtaamisessa. Prosessin edetessä, tilanteesta riippuen myös sähköpostilla saa hoidettua asiat, jos se ei ole kiireellinen.

Kun asiakas on saanut yhteyden välittäjään, on seuraava kohtaaminen asuntonäyttö. Poikkeuksellisesti asiakas voi vuokrata asunnon käymättä näytössä tai laittaa ystävänsä tai perheenjäsenen katsastamaan asunnon. Näissä poikkeuksissa tapauksissa asiakkaalla on usein kiireellinen aikataulu saada uusi vuokra-asunto tai hän on muuttamassa toiselta paikkakunnalta, jolloin asuntonäytössä käyminen ei ylipäätään ole mahdollista.

Näytön jälkeen asiakas allekirjoittaa vuokrasopimuksen. Tilanteesta riippuen sopimuksen voi allekirjoittaa näytössä, sähköpostitse lähetetyn liitteen tulostusversiona tai paikan päällä Realian toimistolla. Jossain tapauksissa avaimet voidaan luovuttaa jo näytön yhteydessä. Tällöin asiakas saa hoidettua

kolme eri kohtaamista yhdessä kohtaamisessa ja pääsee seuraavaksi muuttamaan uuteen asuntoonsa. Muissa tapauksissa avaimet noudetaan yleisimmin taloyhtiössä toimivan huoltoyhtiön toimistolta.

Muuttamisen ja irtisanomisen välissä on määrittelemättömän pitkä aika. Näiden kahden kohtaamisen välillä voi kuitenkin ilmetä kohtaamisia asiakkaasta ja välittäjästä riippumatta. Asiakas voi olla yhteydessä välittäjään, jos vuokralasku ei saavu ajoissa tai hän haluaa tehdä muutoksia vuokrasopimukseensa. Kun asunnossa esiintyy vikaa, tulee asiakkaan olla yhteydessä huoltomieheen tai isännöitsijään ensisijaisesti. Jossakin tapauksissa viat voivat olla niin laajoja, että ne vaativat myös välittäjän konsultointia. Asiakkaalle on muuton yhteydessä jaettu ohjelehtinen, joka käsittää taloyhtiön yleiset säännöt ja tärkeimmät yhteystiedot, mistä löytyy kaikki tarpeellinen tieto.

Kun asiakas irtisanoa sopimuksen alkaa koko prosessi alusta. Irtisanomisen jälkeen asiakas muuttaa pois. Poikkeuksellisesti voi olla, että kohdetta ei tarvitse laittaa markkinointiin irtisanomisen jälkeen, vaan poismuuttava asiakas suosittelee tuttavaansa uudeksi asukkaaksi. Tällöin prosessi hyppää suoraan kommunikointivaiheeseen. Irtisanomistyylistä riippuen asiakkaalta saatetaan kerätä palautetta. Tämä asiakaspolku toimii Realialle ohjenuorana, miten todellisuudessa asiakkaiden polut vuokrausprosessissa etenevät.

Tutkimuksen toisena tavoitteena oli tunnistaa asiakkaan polku vuokrauspalvelussa ja saada käsitys siitä, miten asiakkaat itse mielsivät vuokrausprosessinsa. Asiakkaiden kokemusten pohjalta havainnointiin neljä erilaista korostuvaa asiakaspolkutyyppiä, jotka esiteltiin ja analysoitiin edellisessä luvussa. Nämä tyypillisimmät asiakaspolut ovat koottu taulukkoon 2. Taulukkoon on tiivistetty polkujen yleispiirteet, kuten, kuinka monta asiakasta tyyppiin kuuluu, kuinka kauan prosessi kesti, kohtaamisten määrät sekä korostuvat kokemukset ja potentiaaliset lisäarvon lähteet.

Asiakaspolkutyyppi	Perinteinen	Vikailmoituksia painottava	Tuttavan osallisuus	Äkillinen tarve
Asiakkaiden määrä	1	4	3	2
Prosessin kesto	2 viikkoa	1-2 kuukautta	viikko-2 kuukautta	2 päivää
Kohtaamisten määrä yhteensä	5	8	6	3
Kasvokkaiset kohtaamiset	1	1	1	1
Välittömät kohtaamiset	2	6	3	2
Välilliset kohtaamiset	1	3	3	1
Korostuvat kokemukset	Vain palvelu ennen muuttoa ratkaisee.	Negatiiviset kokemukset korostuvat. Kokemukset painottuvat muuton jälkeiseen aikaan.	Nopeus, joustavuus. Vain positiivisia kokemuksia	Nopeus, joustavuus, Vain positiivisia kokemuksia.
Potentiaaliset arvot lähteet	Asunnon hyvä kunto, ei vika-tai huoltoilmoituksia Kohtaamisten vähyys. Ystävällinen, nopea ja joustava palvelu.	Viat hoidetaan ajallaan, asiakas pidetään ajan tasalla, asiakas otetaan tosissaan	Asiakkaan tilanne huomioidaan, joustetaan, byrokratian vähäisyys	Prosessin nopeus positiivinen yllätys

Taulukko 2. Polkujen yleispiirteiden yhteenvedo.

Taulukosta on voi vertailla, miten asiakkaat ovat jakautuneet eri tyyppisiin sekä, mitkä ovat kunkin asiakaspolkutyyppin keskimääräiset kohtaamismäärät yrityksen kanssa. Kohtaamisten määrä käsittää kaikki asiakaspolun varrella yleisimmin esiintyvät kohtaamiset välittäjän ja asiakkaan välillä. Kohtaamisten määrät ovat erikseen jaoteltu tarkentaen tapahtuivatko ne kasvokkain välittäjän kanssa, välittömästi välittäjän kanssa esimerkiksi puhelimitse tai välillisesti.

Välilliset kohtaamiset eivät vaadi suoraa kohtaamista yrityksen edustajalta, esimerkiksi muuttaminen tai useimmissa tapauksissa avainten noutaminen, sujuvat ilman, että välittäjältä vaaditaan toimenpiteitä tapahtumahetkellä.

Asiakkaiden määrät polkutyypeissä vaihtelivat yhdestä neljään ja prosessin kesto kahdesta päivästä moneen kuukauteen. Prosessin kesto arvon luojana on vaikeaa vertailla, koska asiakkailla voi itsellensä olla henkilökohtaiset aikataulut, jotka voivat rajoittaa aikaisempaa muuttoa, vaikka siihen olisi asunto tarjolla. Kaikki asiakkaat toivoivat nopeaa vuokrausprosessia, mutta kaikilla on henkilökohtainen käsitys nopeudesta. Toisaalta äkillisessä tarpeessa prosessin nopeus on merkitsevin tekijä, koska asiakkaalla on kiire saada uusi asunto. Pisin prosessi oli vikailmoituksia painottavassa asiakaspolussa, kaksi kuukautta ja lyhin äkillisen tarpeen aikaansaamassa asiakaspolussa, kaksi päivää.

Kaiken kaikkiaan kohtaamisia syntyi asiakaspoluissa kolmesta kahdeksaan. Nämä kohtaamisten määrät eivät ole suoraan vertailukelpoisia edellä esitetyn Realian asiakaspolun (Kuvio 22.) kanssa, koska Realian polku käsittää myös irtisanomisen. Näistä kohtaamisista vain yksi tapahtui kasvokkain välittäjän kanssa. Muut kohtaamiset olivat suoraan välittäjään tai muuten vuokrausprosessiin olennaisesti liittyviä. Kohtaamisista enemmän tapahtui suoraan välittäjän ja asiakkaan välillä kuin esimerkiksi ilman välittäjää. Eniten kohtaamisia oli vikailmoituksia painottavassa asiakaspolussa, kahdeksan kappaletta. Vähiten, kolme kohtaamista, äkillisen tarpeen aikaansaamassa asiakaspolussa.

Kussakin asiakaspolussa korostuvat tietyt ominaiset kokemukset ja mahdolliset lisäarvon lähteet. Perinteisessä asiakaspolussa kokemukset muodostuvat vain kohtaamisista ennen muuttoa. Asiakaspolussa arvoa voi luoda asiakkaalle, kun vuokrausprosessi sujuu ongelmitta ja asunnossa ei ilmene vikoja, mitkä vaativat asiakkaalta yhteydenottoa muuttamisen jälkeen. Mitä vähemmän kohtaamisia, sitä parempi.

Vikailmoituksia painottavassa asiakaskokemuksessa korostuvat negatiiviset kokemukset. Asiakaspolun kohtaamiset painottuivat muuton jälkeiseen aikaan, tämän vuoksi myös kokemukset muodostuivat pääsääntöisesti näissä muuton jälkeen tapahtuneissa kohtaamisissa. Asiakas arvostaa, kun esiintyneet viat hoidetaan aikataulussa ja asiakkaalle tiedotetaan aktiivisesti, miten ongelman

ratkaisu etenee. Asiakas tulee ottaa tosissaan, on hänen ongelmansa mikä tahansa. Asiakkaalle ei saa myöskään tulla tunnetta, että hän on yksin ongelmansa kanssa ja ainut, kuka sitä yrittää selvittää. Välittäjällä ja huoltoyhtiöllä on vastuu.

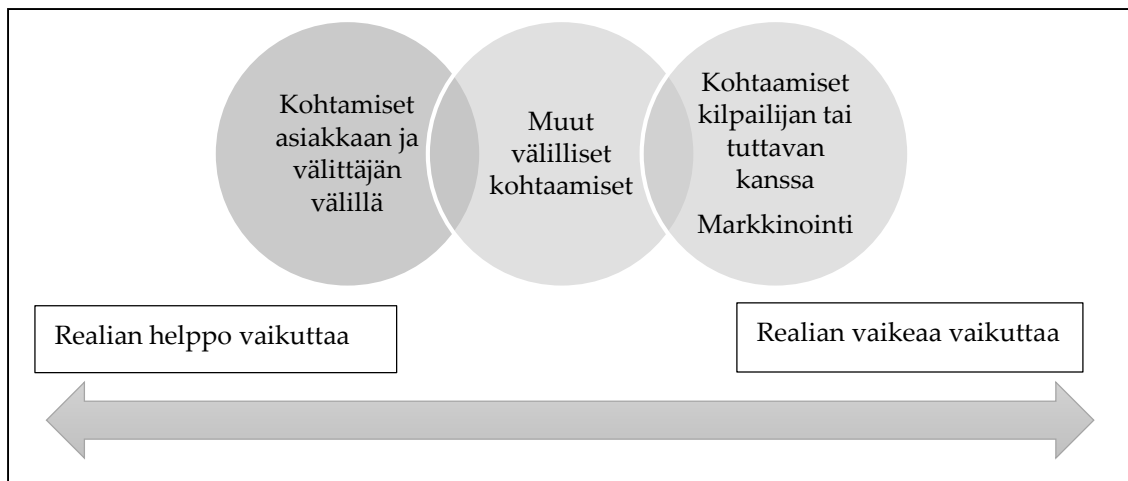
Tuttavan osallistuessa asiakaspolkuun, kokemukset ovat positiivisia. Palvelu ylitti asiakkaiden oletukset, kun heidän tilanne huomioitiin ja tuttavasta oli todella hyötyä. Prosessin joustavuus, nopeus ja byrokratian puute luovat arvoa asiakkaalle.

Äkilliseen tarpeen yllättäessä asiakkaat olivat positiivisesti yllättyneitä, kuinka nopeasti asunnon sai todellisuudessa vuokrattua. Tämä yllätys toi arvoa asiakkaalle.

Asiakaspolkujen tyypittelyn tavoitteena on auttaa yritystä palvelemaan asiakkaitaan entistä paremmin. Asiakkaan tyypin voi ennakoida, mutta todellinen polku voi muotoutua erilaiseksi kuin ennakoitu. Tämän vuoksi yrityksellä tulee olla käsitys, millaisia asiakaspolkutyyppisiä on mahdollista kohdata vuokrauspalvelussa. Näin kaikille asiakkaille asiakaspolusta riippumatta on mahdollista tarjota yhtä hyviä kokemuksia ja luoda arvoa. Polkujen tarkoituksena on luoda vaihtoehtoisia toimintatapoja, miten asiakkaat todennäköisesti käyttäytyvät vuokrauspalvelussa.

6.2. Kehityskohteet

Tutkimuksen kolmantena tavoitteena oli nostaa esille mahdollisia ongelmakohtia ja luoda näiden pohjalta kehitysehdotuksia Realian vuokrauspalvelulle. Onnistunutta ja arvoa luovaa palvelun tuottamista tarkastellaan tutkimuksessa jo aiemmin läpi käydyn Mickelsonin asiakkaan aktiviteetti -mallin avulla. Asiakkaan aktiviteetit palvelussa jakautuvat ydin aktiviteetteihin, liittyviin aktiviteetteihin ja muihin aktiviteettien. Näiden aktiviteettien pohjalta arvioidaan, miten arvon muodostumista asiakkaalle voidaan kehittää.



Kuvio 21. Asiakkaan aktiivisuuden tasojen vaikutus arvon syntymiseen (Mickelsson 2012) Realian vuokrauspalvelussa.

Kuvioon on kuvattu, miten eri aktiviteetit näyttäytyvät todellisuudessa vuokrauspalvelussa. Aktiviteetit käydään läpi yksittäin.

6.2.1. Ydinaktiviteetit

Ydinaktiviteetteihin yrityksen on kaikista helpoin vaikuttaa, koska ne ovat näkyvimmit asiakkaan aktiviteetit. Asiakkaiden kokemuksista nousi esille seuraavia ydinaktiviteetteihin liittyviä kohtaamisia, mihin on olemassa konkreettinen kehitysehdotus.

Kommunikointi ja kohtaaminen yrityksen edustajan kanssa on yleisin ydinaktiviteetti, mitä vuokrauspalvelussa esiintyy. Asiakkaat arvostavat, kun kommunikointi on nopeaa ja sen voi hoitaa itsenäisesti, itselle sopivana aikana ja kanavassa. Kommunikoinnissa on varaa sähköistyä. Sähköistä kommunikointia edistäisi, jos Realian omalla asuntovuokraussivustolla olisi reaaliaikainen keskustelumahdollisuus asiakaspalvelijan tai jopa suoraan kohteen välittäjän kanssa. Esimerkki, miltä keskustelu näyttää on kuvaliitteenä (Liite 7). Kuvakaappauksen esimerkki on Oikotien myytävien asuntojen puolelta, missä reaaliaikaisessa Pop up -keskustelussa voi lähettää lainapyyynnön ja keskustella rahoituksesta pankin edustajan kanssa. Samaa käytäntöä voi hyvin soveltaa Realian omalla asuntovuokraussivustolla. Asiakkaan kynnyksellä ottaa yhteyttä

pienenee ja vastausajat lyhenevät. Palvelu tulee entistä lähemmäksi asiakasta ja ajasta riippumattomampana. Hetkessä käytävässä keskustelussa asiakas saa heti vastauksen kysymykseensä eikä ole riippuvainen odottamaan vastausta sähköpostiviestiin tai jonottamaan asiakaspalvelun puhelinjonossa. Reaaliaikaisen kommunikoinnin lisäksi asiakkaat toivovat välittäjälle suoraa puhelinnumeroa.

Sähköisen kommunikoinnin lisäksi välittäjällä on merkittävä rooli asiakkaan palvelupolussa. Välittäjä voi olla ainut henkilö kenen kanssa asiakas on kohtaamisissa koko vuokrauspalvelussa, siksi hänen käytöksellä on myös suora yhteys asiakkaan mielikuvaan Realista yrityksenä.

Kommunikointiin liittyy oleellisesti myös kohtaamiset muuton jälkeen. Jos asiakkaalla esiintyy tarvetta olla yhteydessä välittäjään tai päinvastoin tulee kommunikoinnin hoitua mahdollisimman vaivattomasti. Asiakkaan ongelmatilanteet on ratkaistava nopeasti. Jos ongelma ei ole välittäjän ratkaistavissa, tulee välittäjän tukea asiakasta ja neuvoa kehen olla yhteydessä. Välittäjän rooli on auttaa asiakasta ratkaisun saamiseksi. Jos tilanne vaatii selvittelyä, on välittäjän pidettävä asiakas ajan tasalla, ilman, että asiakas joutuu itse olemaan aktiivinen osapuoli. Realia ei voi keskittyä vain siihen, mitä hän asiakkaalle tarjoaa, vaan on keskittyvä enemmän siihen, mitä uhrauksia asiakas joutuu tekemään. Yrityksen tulee minimoida asiakkaalta vaadittavia uhrauksia kuin kasvattaa niitä. (Ravald ym. 1996).

6.2.2. Liittyvät aktiviteetit

Liittyvät aktiviteetit vuokrauspalvelussa, ovat välillisiä kohtaamisia, jotka muodostuvat asiakaspolussa ja liittyvät oleelliset vuokrauspalveluun. Nämä kohtaamiset syntyvät asiakkaan ja huoltoyhtiön tai isännöitsijän välillä. Liittyvät aktiviteetit ovat näkyviä Realialle ja sen on mahdollista vaikuttaa niihin. Asiakkaat olivat tyytyväisiä peruspalveluun, mutta eniten negatiivisia kokemuksia esiintyi, kun aktiviteetit koskivat huoltoyhtiötä. Epätyytymättömyys ei kohdistunut suoraan huoltoyhtiön toimintaan vaan enemmän asiakkaan turhautumiseen, että vikoja ylipäättään esiintyi, vaikka oli vasta muuttanut. Kaikissa tilanteissa ei ollut varmaa kuuluiko ongelman ratkaisu välittäjän vai huoltoyhtiön vastuulle, joten asiakas saattoi ottaa yhteyttä molempiin osapuoliin. Näissä tilanteissa turhautuminen kohdistui prosessin

etenemisen hitauteen ja asiakkaan tietämättömyyteen asian etenemisen suhteen. Huoltoyhtiö ja isännöinti ovat osa vuokrauspalvelua, vaikka ne eivät olisikaan vuokraajan suoranaisesti suorittamia.

Vian esiintyessä asiakkaan tulee olla tietoinen, kenelle hän soittaa tai ilmoittaa viasta. On välittäjän vastuulla, että asiakkaalla on riittävä tietoisuus. Osa asiakkaista muisti, että hänelle oli jaettu muuton yhteydessä ohjelehti, mikä sisältää kaikki tarpeelliset yhteystiedot. Tämä lehtinen on jaettava kaikille asiakkaille. Kun asiakas on ilmoittanut viasta, on häntä aktiivisesti tiedotettava siitä, miten vika huolletaan tai ongelma ratkaistaan. Jos huoltotoimenpiteeseen ei ole mahdollista tarjota ratkaisua heti, tulee asiakas pitää ajan tasalla. Jos huoltoyhtiö ei hoida vastuutaan, välittäjä on seuraava, kehen asiakas on yhteydessä. Tällaisia tilanteita on vältettävä.

Kolmella asiakkaista esiintyi asunnossa vikaa heti kun he olivat muuttaneet. Viat olivat heistä riippumattomia, joten asiakas ei ollut voinut omalla toiminnallaan, niitä aiheuttaa. Kun uusi asiakas on muuttamassa asuntoon, on asunnon kunto tarkastettava. Muuton yhteydessä on oltava tarkat huoltotarkistukset ja mahdollista esiintyvistä vioista on hyvä ilmoittaa asiakkaalle etukäteen, jos niitä ei ehditä korjaamaan. Nämä vikailmoitukset olisi voitu välttää, jos asunto olisi tarkistettu, ennen kuin uusi asiakas muuttaa.

Asiakkaat toivovat avainten noutoon asiakasystävällisempää ja vaivattomampaa ratkaisua. Haastavuutta noutoon toi se, että huoltoyhtiö, mistä avaimet noudettiin, sijaitsi toisella paikkakunnalla kuin muuttokohde. Huoltoyhtiön toimiston aukioloajat tuottivat myös vaikeuksia. Avaimet voisi noutaa lukollisesta postilaatikosta, jonka saa auki tietyllä koodilla. Postilaatikko voisi sijaita Realian toimiston läheisyydessä, uuden asunnon läheisyydessä tai huoltoyhtiön toimistolla. Näin asiakkaasta pystyisivät noutamaan avaimen ajasta ja paikasta riippumattomasti.

Jollain asiakkailla vuokraan sisältyi vesi ja laajakaistayhteys. Jossain kohteissa on mahdollista saada edullinen sähkösopimuksen Fortumin kanssa. Osalla asiakkaista nämä eivät kuuluneet hintaan tai huolestuttavinta, jos asiakas ei ole edes tietoinen näiden etujen kuulumisesta hänelle. Asiakkaalle on hyvä tiedottaa, mitä lisäetuja hänen on mahdollista saada tai, mitkä kaikki elementit kuuluvat vuokraan. Tarjottavat lisäpalvelut tai edut voivat olla maksullisia,

mutta oleellista on, että asiakas saa ne tarjoushintaan vain Realian asiakkaana. Tämä saa asiakkaan tuntemaan itsensä merkitykselliseksi. Palveluntarjontaa voi laajentaa esimerkiksi siivouspalveluihin, niin säännölliseen kuin loppusiivoukseen sekä muutto- ja asennusapuun. Asiakkaille on helppoa luoda lisäarvoa lisäpalvelulla tai eduilla, koska asiakas mieltää lähes kaiken ylimääräisenä paitsi itse vuokra-asunnon.

6.2.3. Muut aktiviteetit

Muut aktiviteetit ovat Realialle näkymättömiä, siksi niihin on vaikeaa tai lähes mahdotonta vaikuttaa. Kun asiakas keskustelee tuttavansa kanssa tai kohtaa kilpailevan yrityksen kanssa on näitä aktiviteetteja mahdotonta nähdä. Yritys pystyy omalla markkinoinnillaan olla läsnä näissä aktiviteeteissa ja siten pyrkiä vaikuttamaan asiakkaaseen.

Onnistuneella markkinoinnilla voi ulottua tulevaisuuteen asti. Asiakkaan tarpeen ei tarvitse olla ajankohtainen markkinoinnille altistumishetkellä. Oleellisempaa on jäädä asiakkaan mieleen (Smith 2011). Markkinointia tulee tehdä pitkäjänteisesti ja muistaa, kuinka pitkäkantoista se on. Tehokkaalla mainonnalla on mahdollisuus jäädä mieleen ja olla se ensimmäinen vaihtoehto asiakkaan mielessä, kun hänelle syntyy tarve tai hän tiedostaa tarpeensa hankkia uuden vuokra-asunnon.

Kaikki vapaat vuokrakohteet on ilmoitettava Oikotiellä. Ilmoituksen tulee antaa totuudenmukainen kuva asunnosta. Jos kohde on jo vuokrattu, tulee sen ilmoitus poistaa heti. Myös hakukriteereiden laajuuteen on panostettava. Ilmoituksiin on kannattavaa laittaa kattavat hakukriteerit. Laajemmat hakuehdot mahdollistavat asiakkaalle etsiä ja löytää kohteita muutaman kilometrin säteeltä. Tämä on kannattavaa Realialle, koska kohteet saavat laajemman näkyvyyden. Oikotien lisäksi Realia voi hyödyntää hakukoneoptimointia, jonka avulla asiakkaat saa ohjattua suoraan tarjottavien kohteiden pariin jo hakusanoja käyttäessä.

Vaikka asiakkaan ja hänen tuttaviansa kanssa käyty kommunikointi ei näy Realialle, on sillä painoarvoa. Kun asiakas on muuttamassa pois tai, kun asiakas huomaa, että taloyhtiössä on asunto vuokralla voi hän kertoa näistä ystävälleen. Jos asiakkaalla on ollut positiivisia kokemuksia, on todennäköisempää, että hän kannustaa asiakasta muuttamaan asuntoon. Asiakkaiden kontakteja kannattaa

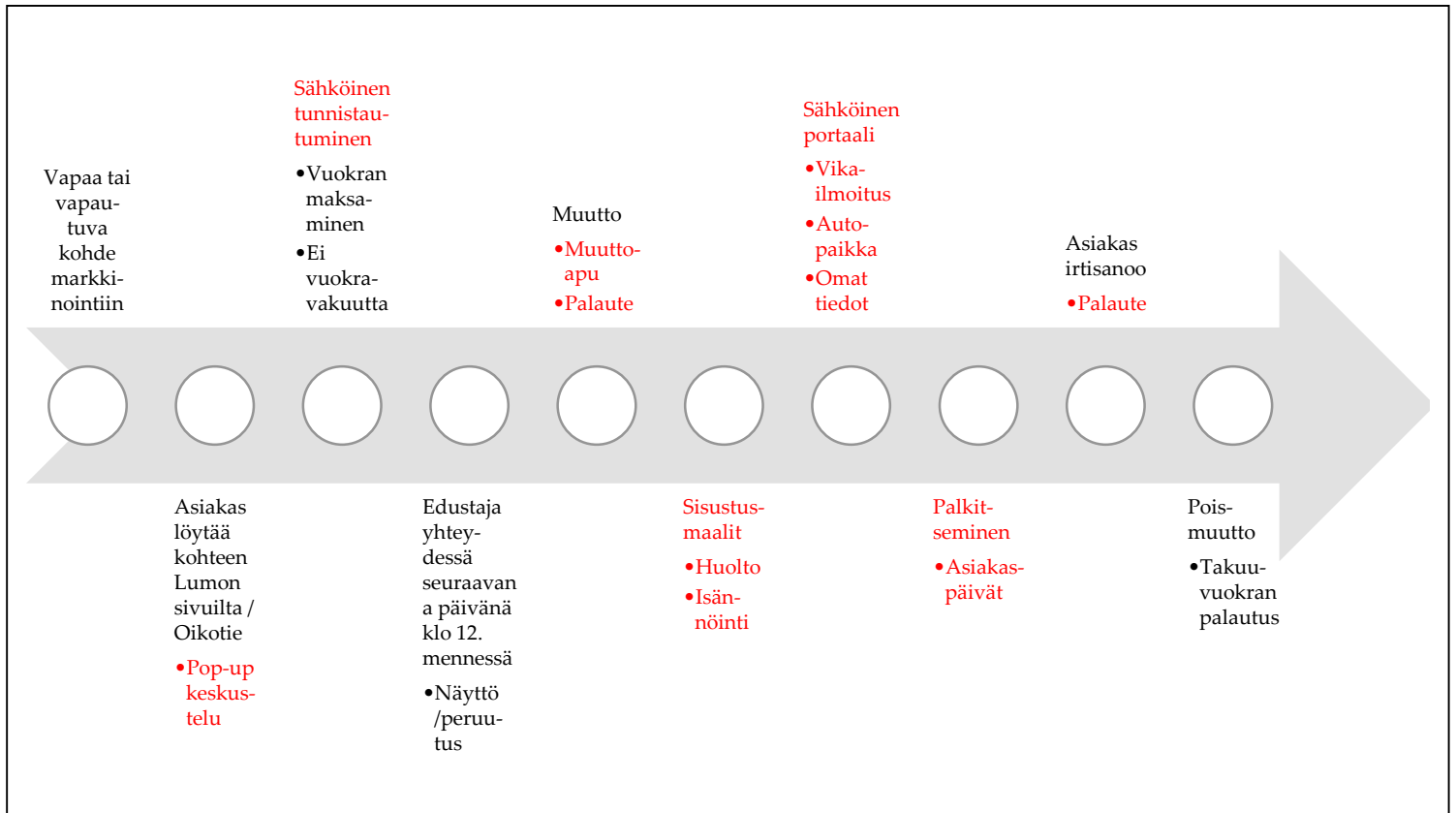
hyödyntää, koska se nopeuttaa vuokrausprosessia molemmin puolin. Realian on mahdollista vuokrata kohde eteenpäin, ennen, kun se on ollut markkinoinnissa. Negatiivisia kokemuksia jaetaan usein herkemmin kuin positiivisia, siksi Realian tulee pitää huolta, että lähtevät asiakkaat jättävät Realian vuokrauspalvelun hyvin mielin. Realia pystyy vaikuttamaan tuttavien välisiin aktiviteetteihin ainoastaan takaamalla asiakkaalle positiivisia kokemuksia vuokrausprosessista ja asumisesta.

Kilpailijoiden ja asiakkaan väliseen aktiviteettiin Realian on mahdollista vaikuttaa tarjoamalla parempia ratkaisuja asiakkaalle kuin kilpaileva yritys. Ratkaisu ei ole yksiselitteinen, koska kuten tutkimuksessa on jo useaan otteeseen tullut esille, asiakkaat arvostavat eri asioita. Seuraavaksi esitellään lyhyesti, millainen on Realian kilpailijan, Lumon palvelumalli. Kilpailevien yritysten toiminnasta voi ottaa vaikutteita omaan palveluntarjontaan.

6.2.4. Kilpailijan toimintamalli

Tutkimusta varten tutkija haastatteli kahden kilpailevan vuokrausyrityksen Sadon ja Lumon edustajaa. Haastattelun tarkoituksena oli hankkia esiymmärrystä koko toimialasta, ja saada vertailukohdetta Realian vuokrauspalvelulle. Tarkemmaksi vertailukohteeksi nostetaan vain Lumon toimintamalli, koska se poikkeaa enemmän perinteisestä toiminnasta ja on tällä hetkellä ainoa toimija Suomessa, joka tarjoaa täysin sähköisen vuokrauspalvelun.

VVO-Yhtymä Oyj tarjoaa asumisen palveluita ja vuokra-asuntoja Suomen suurimmissa kasvukeskuksissa. Lumo-brändi on osa yhtymää. (VVO.fi 2017.) Yhtiöllä on vuoden ollut toiminnassa täysin sähköinen Kotinyt-palvelu. Se on ainut Suomessa, mistä asiakas voi vuokrata asunnon näkemättä asuntoa ja täysin sähköisesti. Prosessi on verrattavissa loma-asunnon vuokraamiseen verkosta. Sähköisen vuokrausprosessin asiakaspolku on kuvattu kuviossa 22. Kuvioon punaisella merkityt kohdat ovat kohtaamisia tai palvelun elementtejä, jotka puuttuvat kokonaan tai kaipaavat kehittämistä Realian asiakaspolkumallissa.



Kuvio 22. Vaihtoehtoinen asiakaspolku.

Kotinyt-palvelimelle on koottu vuokra-asunnot, jotka ovat vapaina ja mahdollistavat muuton, vaikka heti seuraavana päivänä. Kohteiden tulee lähtökohtaisesti olla siistissä kunnossa ja niistä tulee olla totuudenmukaiset ja edustavat valokuvat. Sivustolla on apuna reaaliaikainen keskustelumahdollisuus asiakaspalvelijan kanssa, jos asiakkaalla herää kysymyksiä vuokrausprosessiin tai kohteisiin liittyen. Kun asiakas löytää palvelusta sopivan kohteen on hänen mahdollista omilla pankkitunnuksillaan vuokrata asunto. Asunnon saamiseksi, tulee hänen samalla maksaa ensimmäisen kuukauden vuokra. Kun maksu on suoritettu asiakas saa vuokrasopimuksen ja siihen liittyvät ehdot ja ohjeet kirjallisena automaattisesti sähköpostiinsa.

Seuraavana päivänä Lumon edustaja on asiakkaaseen yhteydessä. Asiakas käy kolmen päivän sisällä vuokraamisesta katsomassa uuden asuntonsa. Jos kohde ei vastaakaan asiakkaan odotuksia on hänellä oikeus purkaa vuokrasopimus ilman erityistä syytä. Näin varmistetaan, että vuokrattu kohde vastaa asiakkaan käsitystä sekä helpottaa asiakkaan päätöstä vuokrata kohde näkemättä.

Asiakkaille tarjotaan aina vaihtoehtoja, mikäli ensimmäinen kohde ei ollutkaan se kaikista mieluisin.

Lumon asunnoissa ei tarvitse maksaa vuokravakuutta, vesimaksu ja laajakaista sisältyvät vuokraan ja lemmikit ovat aina sallittuja. Muuttaessa on mahdollista saada muutto- ja asennusapua sekä maalit- ja maalaustarvikkeet asunnon sisustamista varten. Lähes kaikki kohtaamiset asiakkaan ja Lumon välillä voi hoitaa vuokralaisille suunnatulla sivustolla. Asiakas pääsee kirjautumaan omilla tunnuksilla sivuille, mistä voi tarkastella omia tietojaan tehdä vikailmoituksia, ottaa yhteyttä isännöitsijään, varata autopaikan, etsiä uutta asuntoa asunnonvaihtopörssistä tai irtisanoa asunnon. Palveluiden lisäksi Lumo palkitsee asiakkaitaan kerran vuodessa järjestettävillä asukaspäivillä. Asiakkaiden viihtyvyydestä pidetään huolto myös säännöllisellä ja järjestelmällisellä palautteen keräämisellä.

Lumon vuokrausprosessista löytyy Realian asiakaspalveluun helposti omaksuttavia ja asiakkaalle arvoa luovia elementtejä. Haastattelujen perusteella erityisesti palvelun sähköisyyttä edistävät ominaisuudet saavat arvostusta asiakkaiden keskuudessa. Kehitysehdotuksissa aikaisemmin esitetty Pop-up keskustelu on jo toiminnassa Lumolla. Muita toimintaan mukavaan otettavia ominaisuuksia ovat vuokrasopimuksen sähköinen allekirjoittaminen ja vuokrasopimusten automaattinen lähetys sähköpostiin. Näiden avulla prosessi nopeutuu ja mahdollistaa ajasta ja paikasta riippumattoman palvelun entisestään.

Moderniin asiakaspalveluun kuuluu asiakkaalle suunnatut itsepalveluportaalit ja tietämyskannat (Korkiakoski ym 2016). Realian asiakkaille on mahdollista rakentaa oma sähköinen sivusto. Sivustolla on vaivatonta tiedottaa asiakkaita ja asiakkaat pääsevät tarkastelemaan omia tietojaan. Portaalista olisi apua esimerkiksi vuokralaskujen seuraamiseen. Asiakas voi kirjautumalla sisään sivulle käydä omista tiedoista tarkistamassa vuokralaskun tilanteen ja Realia osaltaan voi tiedottaa, jos laskut ovat lähteneet myöhässä tai jos niihin liittyy muita poikkeuksellisia viiveitä. Sivustolla onnistuu tiedottaminen kaikesta muustakin mahdollisesta.

Lumon mallissa korostuu myös palautteen kerääminen asiakkaalta. Palaute kerätään heti muuttamisen jälkeen, jotta saadaan tietoisuus siitä, mitä mieltä

asiakas oli vuokrausprosessista. Palautetta kerätään myös, kun asiakas muuttaa pois ja tiettyjen asuinvuosien täyttyessä. Aktiivinen ja kaikille asiakkaille yhtenäinen palautteen keräämismalli on hyvä omaksua Realian vuokrauspalveluun. Palautteen avulla, yritys voi kehittää toimintaansa asiakkaiden toiveiden mukaiseksi (Rawson ym. 2013).

Yrityksen on mahdollista erottua kilpailijoistaan, kun se tarjoaa joustavaa, sähköistä ja nopeaa palvelua. Arvon tuottaminen asiakkaalle on kriittistä, myös yrityksen kannalta. Vuokrausmarkkinat ovat homogeeniset ja alalla toimijoita on monia. Onnistuneella palvelulla asiakkaat saadaan jäämään pidemmäksi aikaa ja myös sitoutettua yritykseen tulevaisuudessa. Asiakkaat haluavat nopeita vuokrausprosesseja, missä kohtaamisia on mahdollisimman vähän ja välittäjän tai asiakaspalvelijan kanssa voi keskustella ajasta ja paikasta riippumatta. Mitä sähköisempi palveluympäristö on, sitä lähemmäksi päästään tätä asiakkaan asettamaa palvelutoimintamallia. Yrityksen ei tarvitse eikä kannata sähköistää kuitenkaan kaikkea, koska perinteinen palvelumahdollisuus tulee säilyttää asiakkaille, joille sähköinen asiointi ei ole luontevaa. Jos yritys haluaa pysyä kilpailijoiden tahdissa, on sähköisyyttä kehitettävä entisestään Realian toiminnassa.

Lumon toimintamalli on ääripää vuokrauspalvelussa. Ei ole tarkoituksenmukaista, että Realia alkaisi toimia täysin samoin periaattein identtisellä palvelutarjoamalla. Oleellista on hahmottaa vaihtoehtoisia tapoja tuottaa vuokrauspalvelua ja nähdä se enemmän asiakkaan näkökulmasta ja palvelukokonaisuutena, johon on mahdollista yhdistää muitakin elementtejä kuin vuokra-asunnon tarjoamisen.

Ennen kuin pohditaan tutkimukselle jatkoa, kiteytetään tutkimuksen tulokset muutamaan lauseeseen. Asiakkaan palveluprosessi vuokrauspalvelussa muodostuu asiakkaan oman henkilökohtaisen asiakaspolun kautta. Asiakkaiden poluista on mahdollista löytää yhteneväisiä piirteitä ja muodostaa asiakaspolkutyyppejä, missä samat elementit korostuvat. Aineistosta nousi esille neljä polkutyyppeä. Asiakkaat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä saamaansa vuokrauspalveluun. He painottavat enemmän kokemuksia vuokrauspalvelussa, jotka tapahtuvat ennen muuttamista. Asiakkaat toivovat nopeaa ja joustavaa, vuokrausprosessia. Palvelussa asiakkaat arvostivat erityisesti sitä, että

saivat ylipäättään vuokra-asunnon sekä ystävällistä palvelua. Yritykseltä vuokraaminen tuo myös turvallisuuden tunnetta asumiseen.

6.3. Lopuksi

Tutkimukseen osallistuneista asiakkaista enemmistö on iältään nuoria aikuisia ja nykyajassa eläviä kuluttajia. Oletettavaa on, että iäkkäämmät asiakkaat arvostavat välittäjän kanssa kohtaamista ja kasvokkain tapahtuvaa keskustelua. Vanhemmat asiakkaat eivät välttämättä osaa etsiä kohteita verkosta, tai vuokrata asuntoa sitä kautta. Siksi perinteistä palvelua tulee myös vaalia, mutta pienemmissä määrin.

Tämän tutkimuksen ollessa pintaraapaisu vuokrauspalvelun maailmaan, on jatkotutkimusmahdollisuuksia varmasti monia. Asiakkaiden kokemuksia voisi selventää kvantitatiivisen tutkimuksen avulla vertailuasteikkoja hyödyksi käyttäen. Tällöin osallistuvien asiakkaiden määrä olisi suurempi ja saataisiin laajempi otos asiakkaiden kokemuksista.

Tämä tutkimus toteutetaan yhteistyössä asuntosijoitusyhtiö IC Kotien kanssa. IC-Kodit omistavat useita asuinkiinteistöjä ympäri Suomea ja ovat yksi suurimmista asuntosijoittajista Suomessa (IC Kodit vuosikertomus 2014). IC Kodit eivät ole suoraan yhteydessä asiakkaisiinsa eli vuokralaisiin, vaan he ovat ulkoistaneet asuntojen vuokrauksen, huoltopalvelut ja isännöinnin. Heillä on palvelusopimus Realia Management Oy:n kanssa, jonka vastuulla ovat asuntojen vuokraaminen ja asiakkaiden palveleminen, kuten isännöinti ja huoltoyhtiöiden hoitaminen. Siksi Realian vuokrauspalvelu on valikoitunut tapaukseksi tähän tutkimukseen. Tutkimuksen valmistuttua tutkija käy edellä esitetyt tutkimuksen tulokset läpi IC Kotien ja Realian edustajan kanssa. Näin tutkimuksen anti on mahdollista viedä suoraan päättävälle tahoille ja kehitysehdotukset voidaan ottaa mahdollisesti käytäntöön.

LÄHDELUETTELO

- Andreassen, T., P. Kristensson, L. Lervik-Olsen, A. Parasuraman, J. McColl-Kennedy, B. Edvardsson & M. Colurcio (2015). Linking service design to value creation and service research. *Journal of Service Management*, 27:1, 21-29. ISSN: 1757-5818.
- Bitner, M., A. Ostrom & F. Morgan (2008). Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review*, 50:3, 66-94. ISSN: 0008-1256.
- Brax, S. (2007). *Palvelut ja tuottavuus* [online]. Helsinki, Teknologiakatsaus 204/2007, Tekes. [siteerattu 20.9.2016]. Saatavilla Internetistä: <URL:http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelut_ja_tuottavuus.pdf>.
- Boström, G-O. (1995). Successful Cooperation in Professional Services –What Characteristics Should the Customer Have? *Industrial Marketing Management* 24:3, 151-165. ISSN: 0019-8501.
- Calabrese, A. & F. De Francesco. (2013). A pricing approach for service companies: service blueprint as a tool of demand-based pricing, *Business Process Management Journal*, 20:6, 906-921. ISSN: 1463-7154.
- Carson, D., A. Gilmore & C. Perry (2001). *Qualitative Marketing Research*, SAGE Publications, 254. ISN: 9780766163660.
- Coelho, P. & J. Henseler (2009). Creating customer loyalty through service customization, *European Journal of Marketing*, 48:3/3, 331-356. ISSN: 0309-0566.
- Cossio-Silva, F., M. Revilla-Camacho & M. Vega-Vazquez (2013). The Value co-creation process as a determinant of customer satisfaction. *Management Decision*, 51:10, 1945-1953. ISSN: 0025-1747.
- Creswell, J., W. Hanson, V. Clark & A. Morales (2007). Qualitative Research Designs: Selection and Implementation. *The Counseling Psychologist*, 35:2, 236-264. ISSN: 0011-0000.

- Dasu, S. & R. B. Chase (2010). Designing the Soft Side of Customer Service, *MIT Sloan Management Review*, 52:1. [online] [siteerattu 20.12.2016], 33-39. Saatavilla Internetistä: <URL:<http://search.proquest.com.proxy.uwasa.fi/docview/757349730?accountid=14797>>.
- Duncan, E., C. Jones & A. Rawson (2013). The Truth about Customer experience. *Harvard Business Review* 91:1, 90-98. ISSN: 0017-8012.
- Edvardsson, B. & J. Olsson (1996). Key Concepts for New Service Development. *The Service Industries Journal*, 16:4, 140-164. ISSN: 0264-2069.
- Edvardsson, B. & I. Roos (2001). Critical incident techniques Towards framework for analyzing the criticality of critical incidents. *International Journal of Service Industry Management*, 12:3, 251-268. ISSN: 0956-4233.
- Eichentopf, T., M. Kleinatenkamp & J. van Stiphout (2011). Modelling customer process activities in interactive value creation, *Journal of Service Management*, 22:5, 660-663. ISSN: 1757-5818.
- Ennew, C. & M. Binks (1999). Impact of Participative Service Relationships on Quality, Satisfaction and Retention: An Exploratory Study, *Journal of Business Research* 46:2, 121-132. ISSN: 0148-2963.
- Flint, D., C. Blocker & P. Boutin (2011). Customer value anticipation, customer satisfaction and loyalty: An empirical examination, *Industrial Marketing Management* 40:2, 219-230. ISSN: 0019-8501.
- Gremler, D. D. (2004). The Critical Incident Technique in Service Research, *Journal of Service research*, 7:1, 65-89. ISSN: 1094-6705
- Grönroos, C. (2000) *Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd 394. ISBN: 0-471-72034-8.
- Halvorsrud, R., K. Kvale & A. Folstad (2016). Improving service quality through customer journey analysis, *Journal of Service Theory and Practice*, 26:6, 810-867. ISSN-2055-6225.

- Huber, F., A. Herrman & R. Morgan (2001). Gaining competitive advantage through customer value oriented management, *Journal of Consumer Marketing*, 18:1, 41-53. ISSN: 0736-3761.
- Jalaliyoon, N., S. Sahibuddin & H. Taherdoost (2014). Features' Evaluation of Goods, Service and E-Services: Electronic Service Characteristics Exploration. *Procedia Technology* 12/2014, 204-211. ISSN: 2212-0173.
- Johnston, R. & X. Kong (2011). The customer experience: a road-map for improvement, *Managing Service Quality*, 21:11, 5-24. ISSN: 0960-4529.
- Kauppalehti (2016). *Talouden epävarmuus lisää vuokra-asuntojen kysyntää*. Uutinen [online] [siteerattu 20.9.2016]. Saatavilla Internetistä: <URL:<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/talouden-epavarmuus-lisaa-vuokra-asuntojen-kysyntaa/5j2qrdWA>>.
- Kolsky, E. (2015). Why Journey Mapping Wastes Time and Money. *Customer Relationship Management*, 19:4. [online] [siteerattu 5.2.2017], 36. Saatavilla Internetistä: <URL:<http://search.ebscohost.com.proxy.uwasa.fi/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=102583579&site=ehost-live>>. ISSN: 1529-8728.
- Korkiakoski, K. & B. Gerdt (2016) *Ylivoimainen asiakaskokemus*. [online]. Painos 1. Liettua. Talentum Media Oy, BALTO print, 2016. ISBN: 978-952-14-2768-2.
- Koskinen I., P. Alasuutari & T. Peltonen (2005) *Laadulliset tutkimusmenetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino. 350. ISN: 951-768-175-5.
- Lemon, K., N & P.C. Verhoef (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey, *Journal of Marketing*, 80:6, 69-96. ISSN: 0022-2429.
- Lipu, S., K. Williamson & A. Lloyd (2007). *Exploring Methods in Information, Literacy research*, Wagga Wagga, NSW. ISBN:978 187 6938 61-1.
- Lumo (2016) Asiakkuusjohtaja, haastattelu, Helsinki.

- Lumo (2017) *Kotisivut* [online] [siteerattu 23.1.2017]. Saatavilla Internetistä: <URL:<https://vvokonserni.fi/liiketoiminta/lumo/>>.
- Marquez, J., A. Downey & R. Clement (2015). Walking a Mile in the User's Shoes: Customer Journey Mapping as a Method to Understanding the user experience, *Internet Reference Services Quarterly*, 20:3-4,, 135-150. ISSN: 1087-5301.
- Mickelsson, K-J. (2013). Customer activity in service. *Journal of Service Management*, 24:5, 531-548. ISSN: 1757-5818.
- Oikotie.fi (2016). *Vuokranantajan opas* [online]. [siteerattu 17.11.2016]. Saatavilla Internetistä: <URL:<https://www.oikotie.fi/vuokranantajan-opas/vuokrasuhteen-alussa>>.
- Pajunen, H. (2016). *Herätys vuokranantaja – aika panostaa asiakaskokemukseen!* [online] [siteerattu 16.10.2016]. *Vuokranantajien blogi. 5.8.2016. Saatavilla Internetistä: <URL:<http://vuokranantajat.fi/2016/08/heratys-vuokranantaja-aika-panostaa-asiakaskokemukseen/>>.
- Prahalad, C. K. & V. Ramaswamy (2004). Co-Creation experiences: The next Practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18:3, 5-14. ISSN: 1094-9968.
- RAKLI ry (2016). *Tietoa kiinteistöalasta, Toimiala ja markkinat*. [online] [siteerattu 15.2.2017]. Saatavilla Internetistä: <URL:<http://www.rakli.fi/tietoa-kiinteistoalasta/markkinatietoa.html>>.
- Ravald, A. & C. Grönroos (1996). The Value Concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30:2, 19-30. ISSN: 0409-0566.
- Realia Asuntovuokraus (2016). Puhelinhaastattelu, Vuokrausvälittäjä. Helsinki, Hyvinkää.
- Realia Asuntovuokraus (2017). *Kotisivut* [online] [siteerattu 23.1.2017]. Saatavilla Internetistä: <URL:<https://www.realiaasuntovuokraus.fi/realia-asuntovuokraus>>.

- Richardson, A. (2016). What You Can and Should Be Doing with Your Customer Journeys, *Harvard Business Review* [online] [siteerattu 20.12.2016], 2-4. Saatavilla Internetistä: <URL:<http://search.ebscohost.com.proxy.uwasa.fi/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=118706371&site=ehost-live>>.
- Richardson, A. (2010). Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience, *Harvard Business Review* [online] [siteerattu 5.1.2017]. Saatavilla Internetistä: <URL:<https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to>>.
- Rosenbaum, M., M. Otolara & G. Ramirez (2016.) How to create a realistic customer journey map, *Business Horizons*, 60:1, 143-150. ISSN: 0007-6813.
- Saaranen-Kauppinen, A.& A. Puusniekka (2006). *KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto*. [online]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [siteerattu 8.12.2016]. Saatavilla Internetistä: <URL:<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>.
- Satokodit, (2016) Haastattelu, Kehitysjohtaja, Helsinki.
- Satokodit (2016), *Yrityksen kotivisut* [online] [viitattu 2017-1-23]. Saatavilla Internetistä: <URL:<https://www.sato.fi/fi/sato-yrityksena/liiketoiminta>>.
- Simchi-Levi, D. (2010) *Operations Rules: Delivering Customer Value Through Flexible Operations*, MIT Press. ISBN: 9780262014748.
- Smith, C. (2011). How to navigate the customer journey, *Marketing Magazine*, 15:6, 28-29. ISSN: 0025-3650.
- Stude, E. (2016). *Herätys vuokranantaja – aika panostaa asiakaskokemukseen!* Vuokranantajien blogi. 5.8.2016. [online] [Viitattu 2016-6-10] Saatavilla Internetistä: <URL:<http://vuokranantajat.fi/2016/08/heratys-vuokranantaja-aika-panostaa-asiakaskokemukseen/>>.
- Suomen virallinen tilasto (2016). Asunnot ja asuinolot, Asuntokanta 2015 [online] [viitattu 14-02-2017]. Saatavilla Internetistä: <URL:http://www.stat.fi/til/asas/2015/01/asas_2015_01_2016-10-13_kat_001_fi.html>.

- Teixera, J., L. Patricio, N.J. Nunes, L. Nobrega, R. P. Fisk, L. Constantine (2012). Customer experience modeling: from customer experience to service design. *Journal of Service Management*, 23:3, 362-376. ISSN: 1757-5818.
- Tuulaniemi, J. (2011). *Palvelumuotoilu* [e-kirja], Talentum Media Oy, Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna, S.135. ISN: 978-14-1688-0.
- Wilburn, M. (2006). *Managing the Customer Experience. A Measurement-Based Approach*. ASQ Quality Press. 2006, 128. ISBN: 9780873897020.

LIITTEET

LIITE 1. Haastateltavat

Yrityshaastattelut

Yrityshaastattelut			
Haastateltava	Ajankohta	Sijainti	Kesto
Lumo, asiakkuusjohtaja	30.11.2016	Yrityksen toimisto, Helsinki	65 min
Realia, vuokra-asuntovälittäjä	28.11.2016	Puhelinhaastattelu, Helsinki/Hyvinkää	50 min
Sato, kehitysjohtaja	19.12.2016	Yrityksen toimisto, Helsinki	20 min

Asiakashaastattelut

Asiakas	Ikä	Ammatti	Vuokraaja	Kiinteistön omistaja	Asuinsijainti	Ajankohta	Kesto
Laura	24	opiskelija	Realia	Ei tiedä	Espoon keskus, Espoo	13.2.2017	35 min
Eero	25	opiskelija	Realia	Ei tiedä	Käpylä, Helsinki	26.2.2017	25 min
Minna	53	matkatoimisto-virkailija	Realia	Ei tiedä	Lauttasaari, Helsinki	20.3.2017	45 min
Niko	34	putkimies	Realia	Ei tiedä	Tuomarila, Espoo	27.3.2017	20 min
Hanna	22	opiskelija	Realia	Ei tiedä	Haukilahti, Espoo	24.3.2017	25 min
Iiro	37	opinto-ohjaaja	Realia	IC Kodit IV	Perkkaa, Espoo	27.3.2017	30 min
Jonna	22	opiskelija	Realia	Ei tiedä	Jyväskylä	3.4.2017	20 min
Pekka	27	asiakaspalvelija	Realia	Ei tiedä	Jyväskylä	31.3.2017	35 min
Sanna	35	toimittaja	Realia	Ei tiedä	Tampere	3.4.2017	20 min
Riitta	45	sairaanhoitaja	Realia	Ei tiedä	Jyväskylä	4.4.2017	20 min

LIITE 2. Haastattelurungot**Yritykselle:**

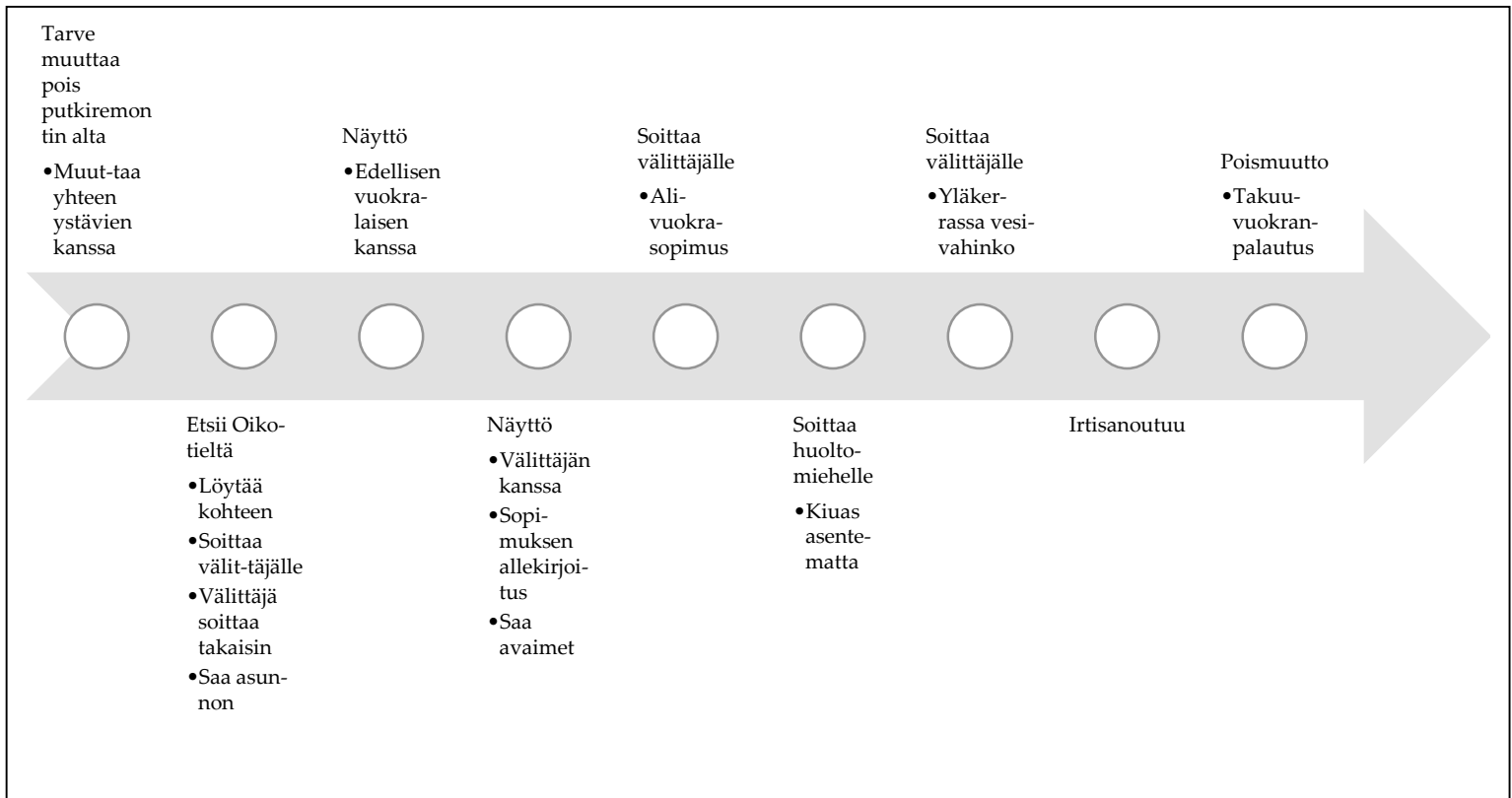
1. Kuka olet ja mitä työnkuvaasi kuuluu?
2. Kuva lyhyesti teidän vuokrauspalvelu. (Vuokrausprosessi ja sen vaiheet, kriittisin/tärkein vaihe?)
3. Mikä on mielestäsi vuokrauspalvelun tärkein ominaisuus?
4. Miten nämä ominaisuudet näkyvät teidän palvelussanne?
5. Mitä palautetta olette saaneet palveluun liittyen?
6. Miten arvoisit palvelunne laatua?
7. Ketkä ovat asiakkaitanne?
8. Mikä on vahvuutenne?
9. Miten luotte asiakaskokemuksia?
10. Mitä asiakaslähtöisyys merkitsee teille?
11. Miten markkinoitte? Mikä on se viesti/sanoma, mitä haluatte välittää potentiaalisille asiakkaille?
12. Miten/millaisena näette vuokrauspalvelun tulevaisuuden?
13. Kiitos ajastanne! Onko teillä vielä jotain, mitä haluatte sanoa?

Asiakkaalle:

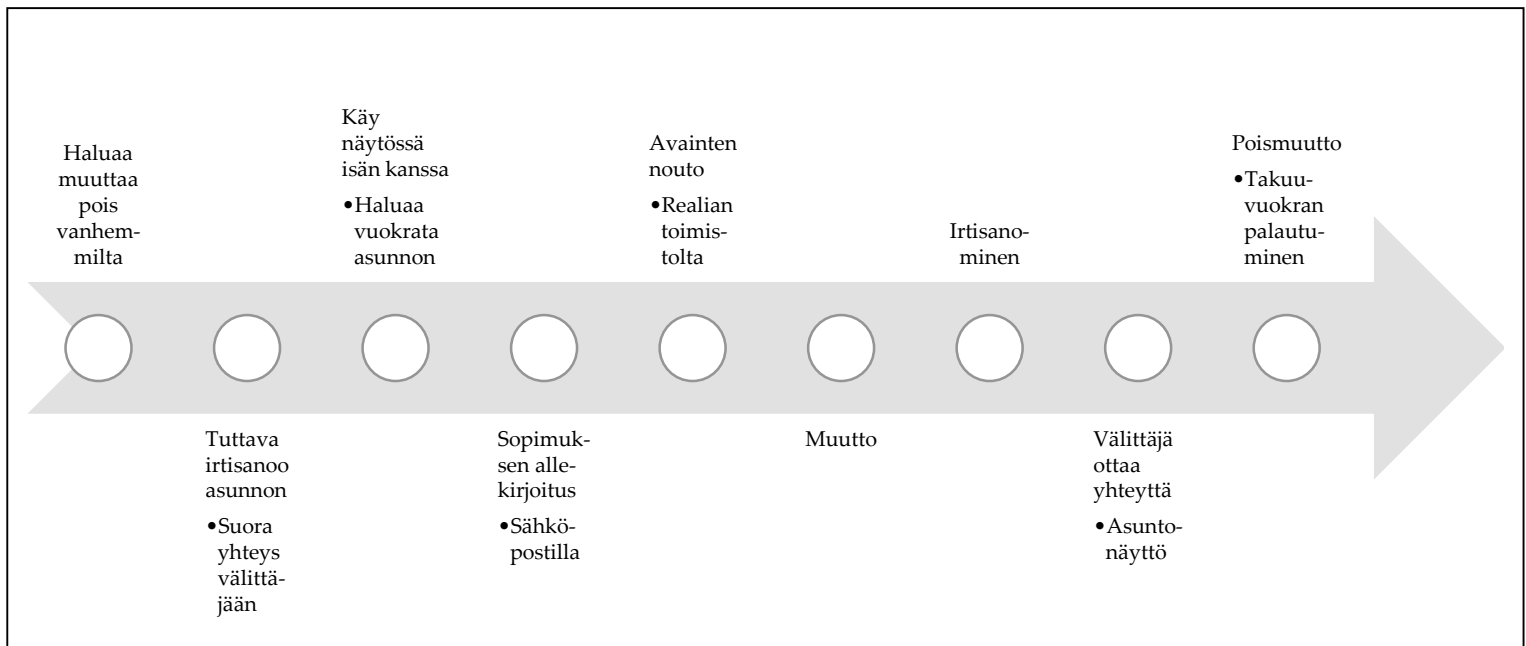
1. Perustiedot: Ikä, sukupuoli, paikkakunta, ammatti
2. Milloin vuokrasit viimeksi asunnon?
3. Mistä/miten löysit asunnon?
4. Kuvaile, miten prosessi eteni?
5. Missä tilanteissa olit yhteydessä välittäjään?
6. Miten yhteydenotto tapahtui?
7. Näitkö/oletko nähnyt välittäjääsi kasvotusten? Millaisissa tilanteissa?
8. Koitko hyödylliseksi kohtaamiset?
9. Mitkä ovat mielestäsi tarpeellisimmat kommunikointikanavat välittäjään?
10. Mitä palveluita Realia tarjoaa sinulle asukkaana?
11. Olitko tyytyväinen saamaasi palveluun?
12. Suositteletko Realiaa tuttavillesi?
13. Olisiko jotkin vaiheet vuokrausprosessissa voinut jättää pois?
14. Jäikö jokin palvelu puuttumaan, mitä olisit kaivannut? Jos kyllä mikä?
15. Kiitos ajastasi, onko sinulla vielä jotain kommentoitavaa tai kysyttävää?

LIITE 3. Asiakaspolut

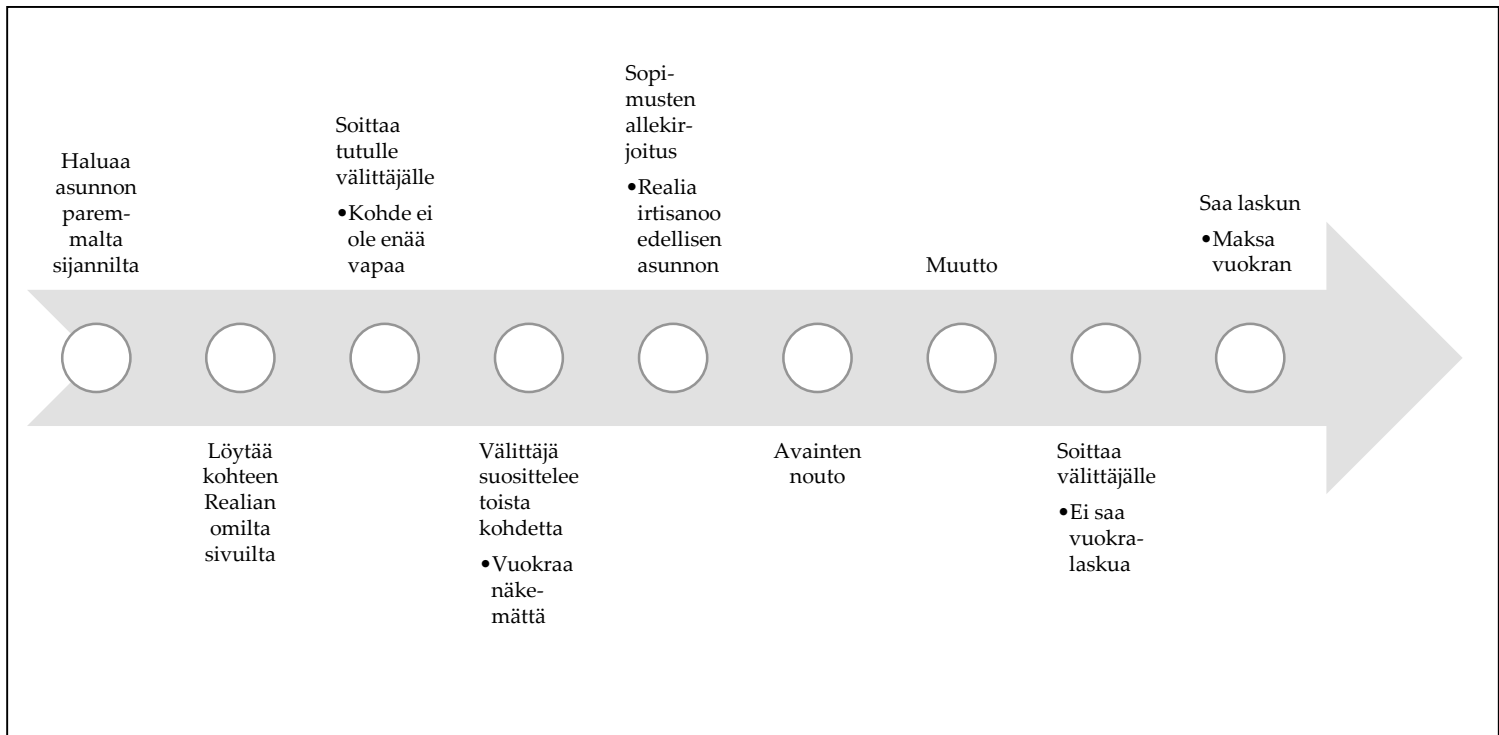
Lauran asiakaspolku.



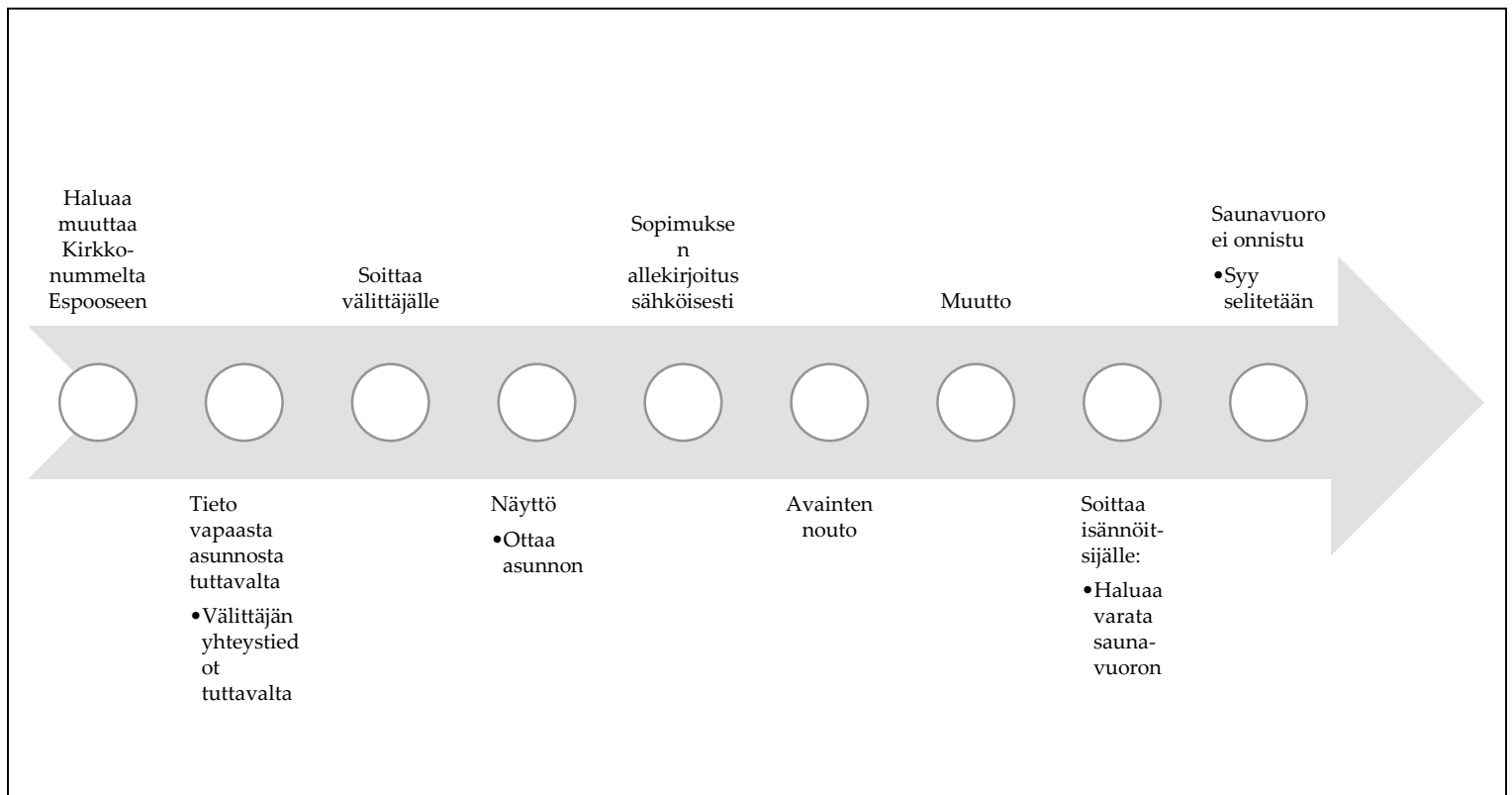
Eeron asiakaspolku.



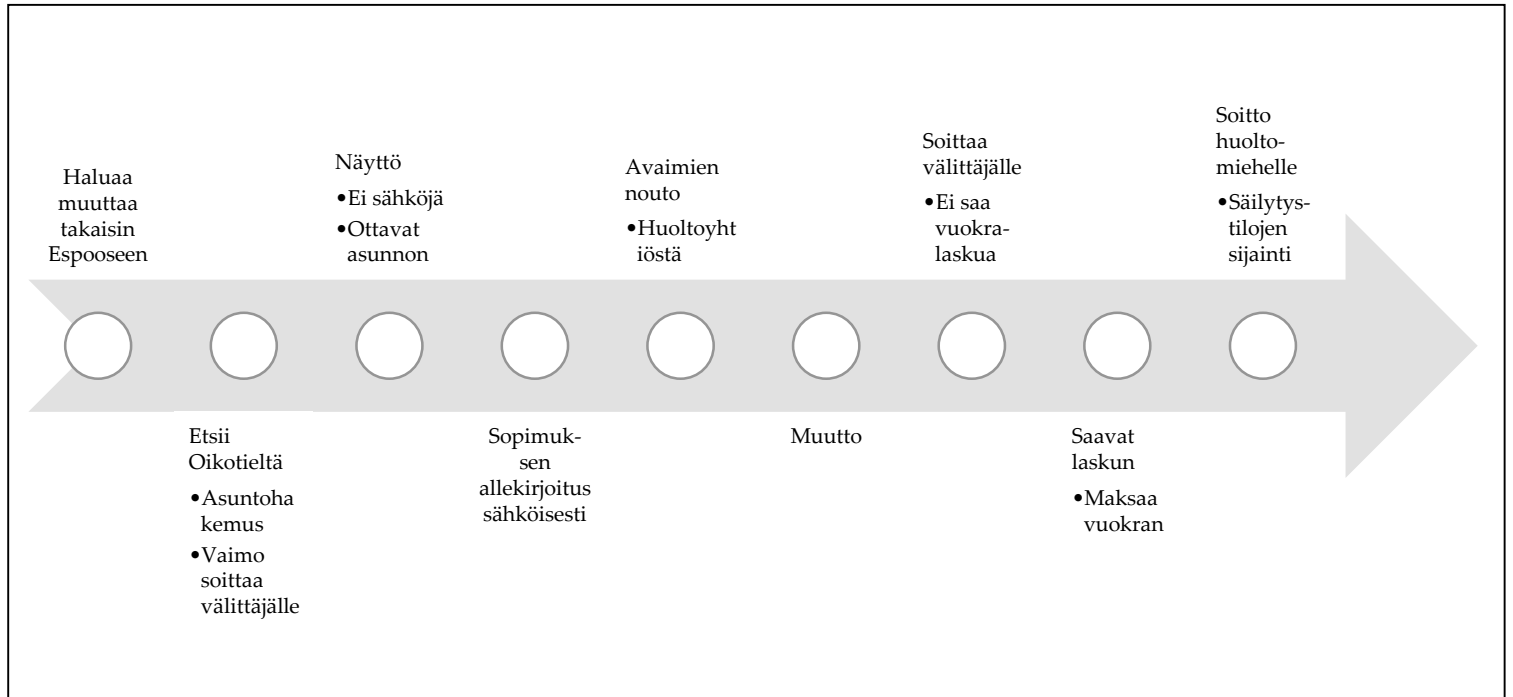
Minnan asiakaspolku.



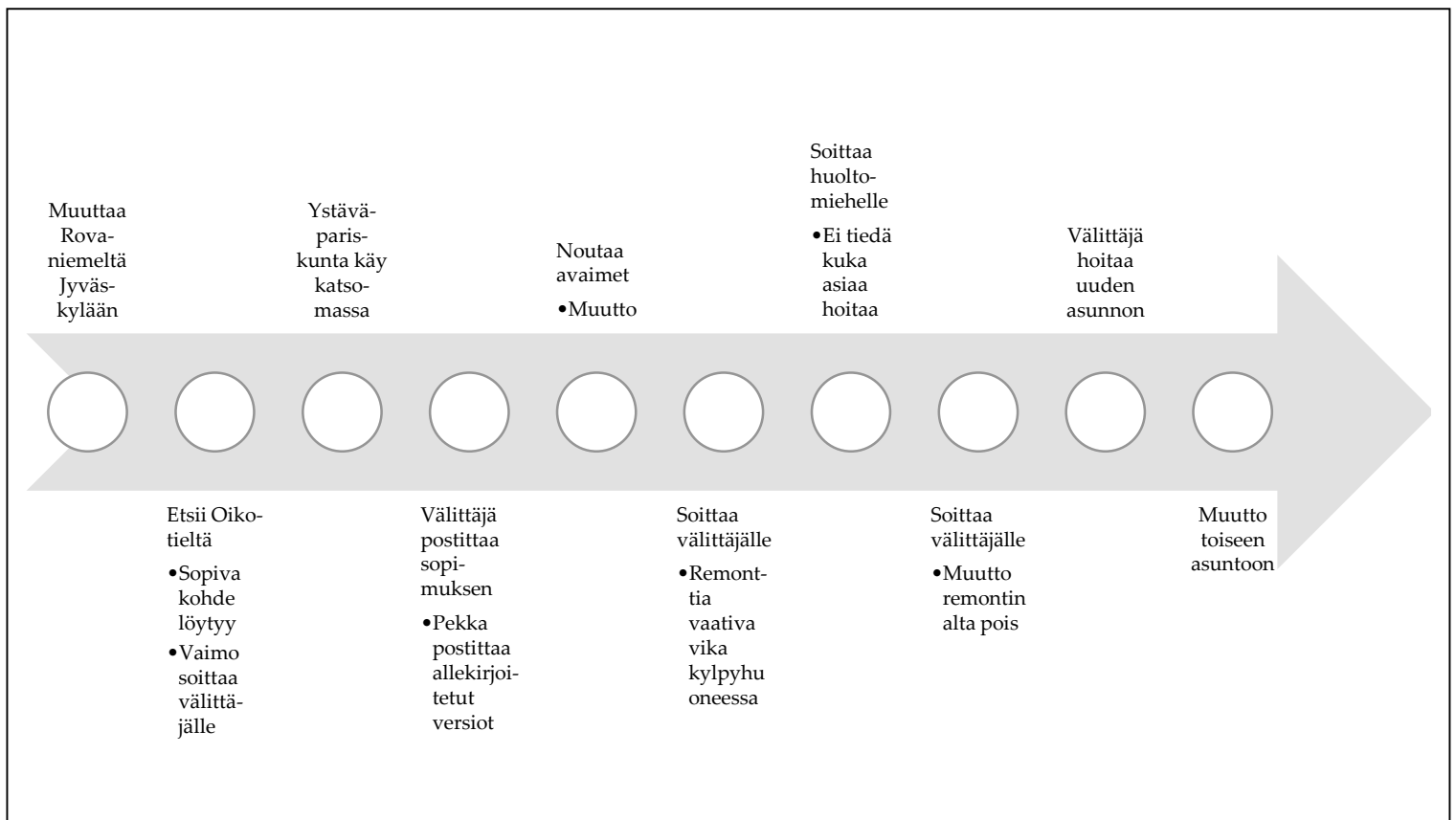
Hannan asiakaspolku.



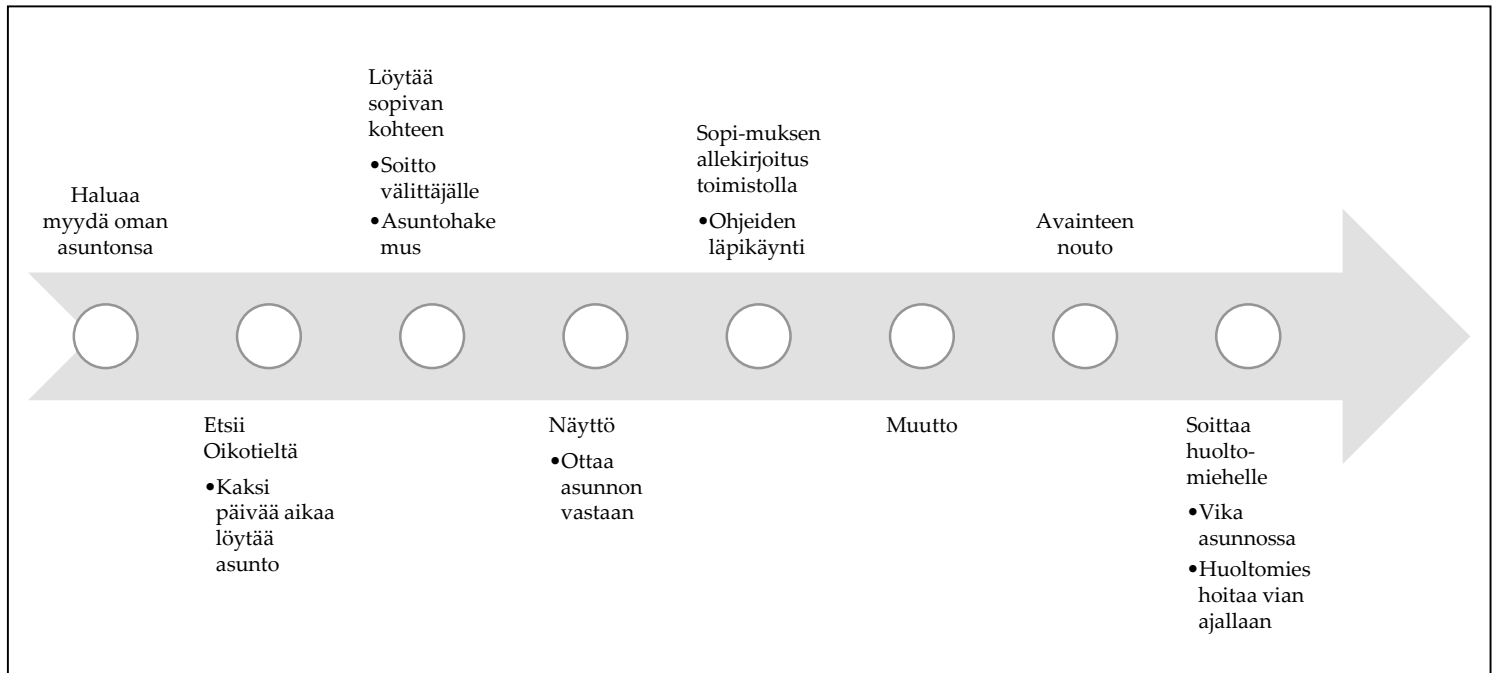
Iiron asiakaspolku.



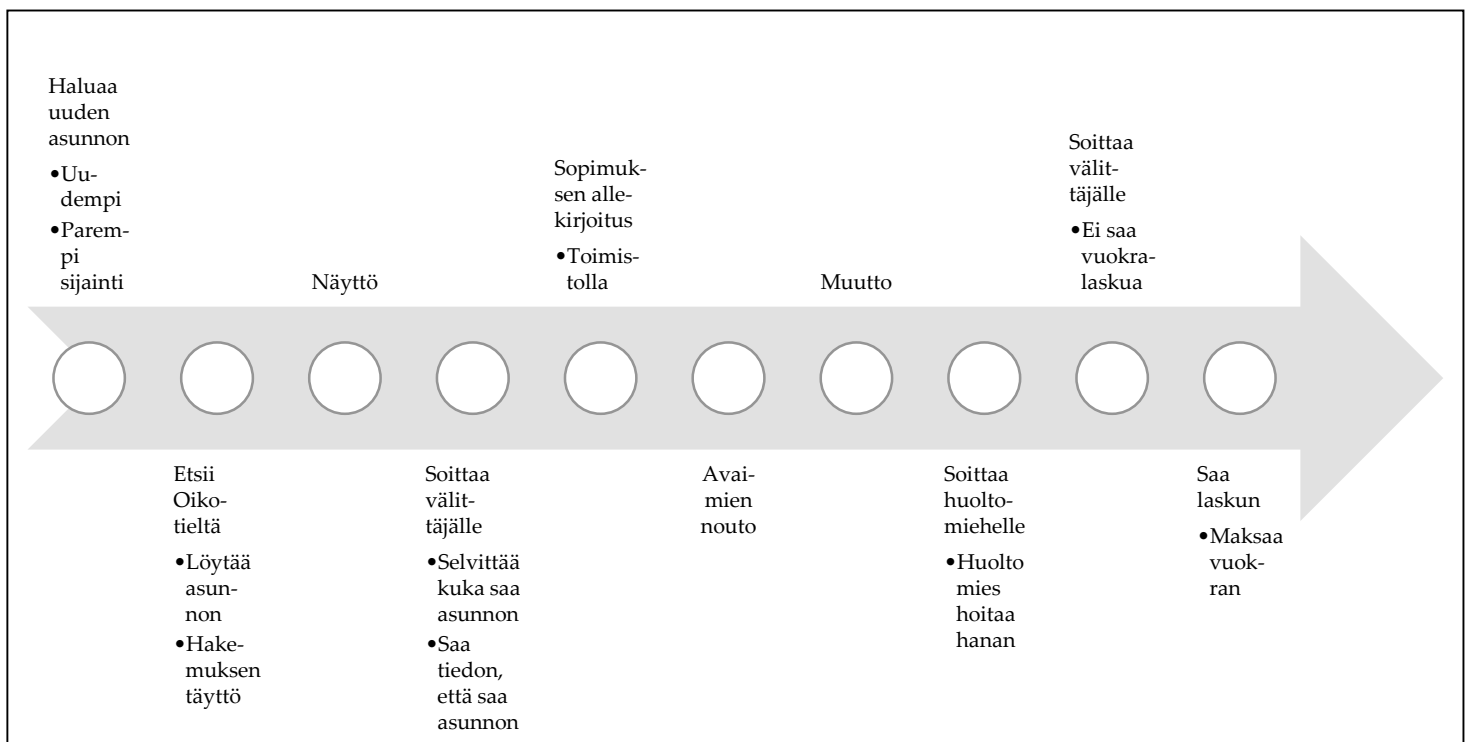
Pekan asiakaspolku.



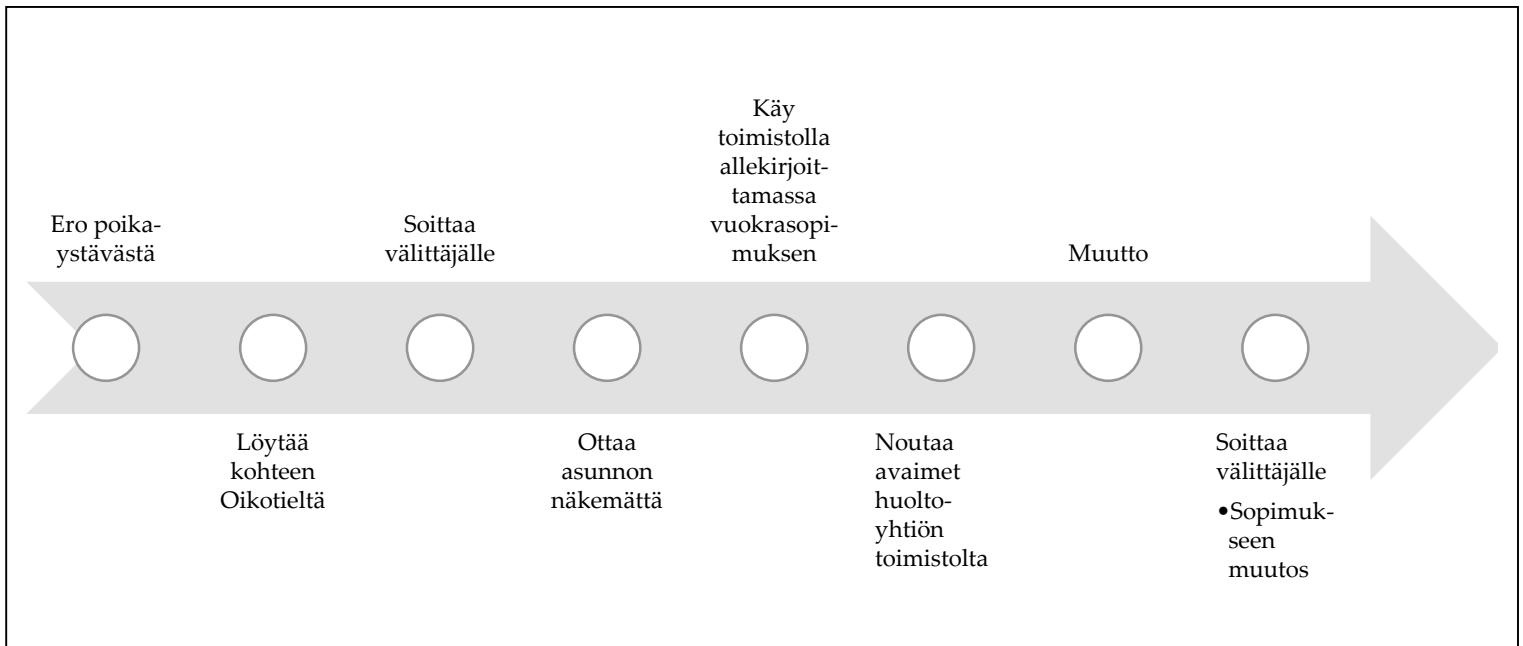
Riitan asiakaspolku.



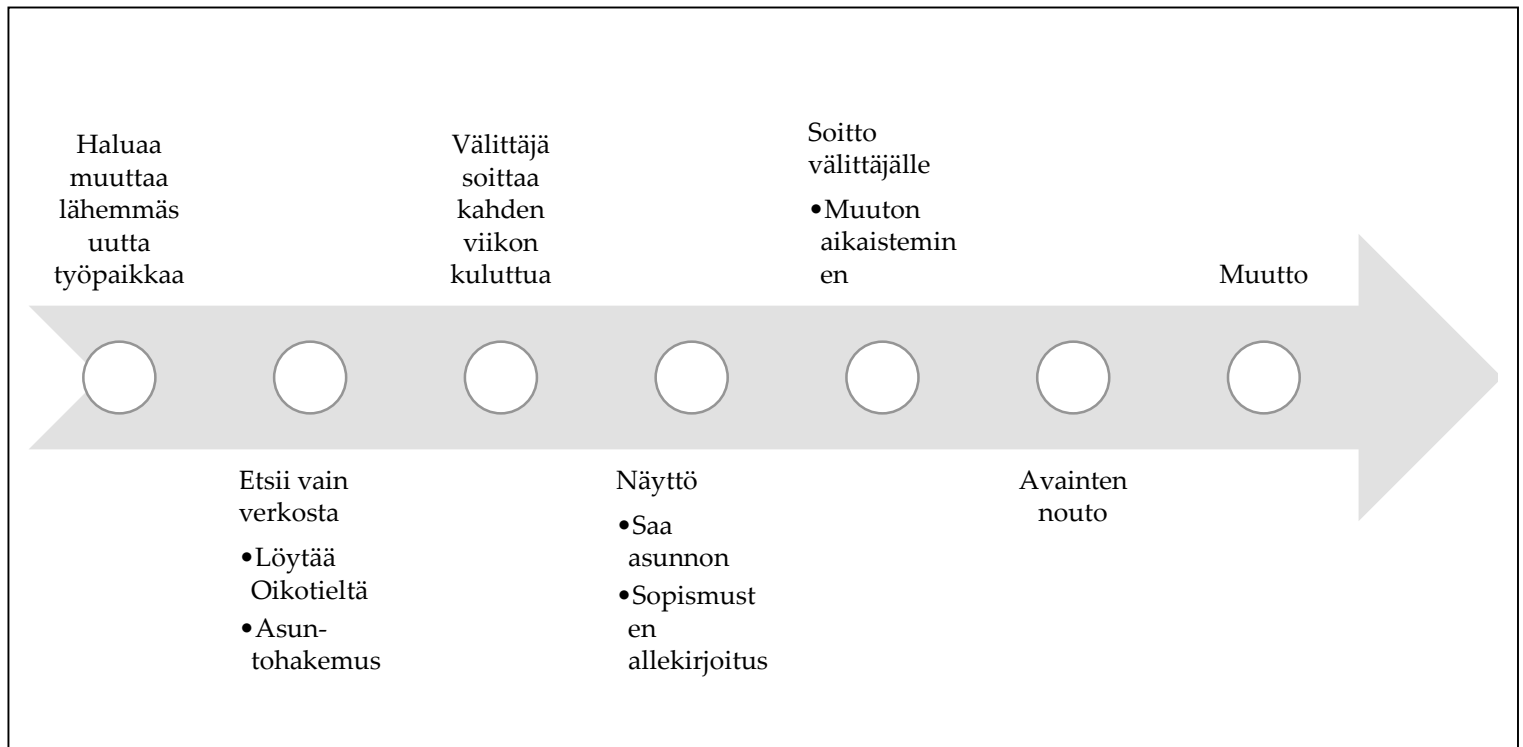
Sannan asiakaspolku.



Jonnan asiakaspolku.



Nikon asiakaspolku.



LIITE 4. Oikotie.fi (2/2017)

OIKOTIE
ASUNNOT
AUTOT
HUUTO.NET
TYÖPAIKAT
SIIVOUS

KIRJAUDU SISÄÄN

MYYTÄVÄT
VUOKRATTAVAT
TOIMITILAT
VÄLITTÄJÄHAKU
KOTIIN
ARTIKKELIT & BLOGIT

JÄTÄ ILMOITUS

Asunnot
Loma-asunnot
Autotallit & Varastot
Vuokralaiset
Edelliset haut

Vuokrattavat asunnot

Lisää sijainti tai postinumero

Sijainti

Vapaasanahaku

Talotyyppi

☐ Kerrostalot
☐ Rivitalo
☐ Paritalo
☐ Omakotitalot
☐ Puutalo

Huoneita

☐ 1h
☐ 2h
☐ 3h
☐ 4h
☐ 5h
☐ 6h
☐ 7h+

Vuokra (€/kk)

min

max

Asuinpinta-ala (m²)

min

max

Tarkennettu haku

[Hae kohdenumerolla](#)

Tyhjennä valinnat

Näytä kohteet (10448)

LIITE 5. Realian kohde Oikotiellä (2/2017).

81,5 m² | 1 290 € / kk | 3h,k

Vanhanlinnantie 3, 00900 Helsinki

REALIA
ASUNTOVUOKRAUS

Lisää suosikkeihin



Kuvat



Kohde kartalla



oikotie.fi / asunnot

1 / 3



Katso kaikki kuvat (3)

Tammikuun alussa vapautuva ylimmän kerroksen (8/8) kolmio

Tammikuun alussa vapautuva ylimmän kerroksen (8/8) kolmio! Asunnon varusteluihin kuuluu mm. lasitettu parveke sekä astianpesukone. Itäkeskuksen loistavien palveluiden sekä hyvien kulkuyhteyksien varrelta. Minimiasumisaika 12kk sekä 1kk vakuus. Vesimaksu 18€/kk/hlö. Jätä asuntohakemus: realiaasuntovuokraus.fi Tiedustelut: laura.vaarna@realia.fi tai arkisin Realia asiakaspalvelu p. 010 228 5555



Soita ilmoittajalle

010 228 ... **NÄYTÄ NUMERO**

Lähetä sähköpostiviesti ilmoittajalle

LÄHETÄ VIESTI

Tykkää

Jaa

Ole kavereistasi ensimmäinen, joka tykkää tästä.

Ota yhteyttä ilmoittajaan ja sovi näytöstä.



Laura Vaarna

Puh: 010 228 6377, 040 653 2707

Pääkaupunkiseutu Suuromistajien vuokra-asunnot

Valimotie 17-19

00380 Helsinki

010 228 5555

Ota yhteyttä



Nimesi



Puhelinnumerosi



Sähköpostisi

Olen kiinnostunut kohteestanne
Vanhanlinnantie 3, 00900 Helsinki.

Lähetä viesti ilmoittajalle

Oikotie siivouslaskuri

möppi.com

Postinumerosi



1 huone



1 kylpyhuone



Siivouksen hinta-arvio:

56 €

Kotitalousvähennyksen jälkeen:

30,80 €

Katso lisätiedot ja varaa

LIITE 6. Realian oma asuntovuokraussivusto (2/2017).

REALIA
ASUNTOVUOKRAUS

[Ota yhteyttä](#) [Ajankohtaista](#) [Rekrytointi](#) [In English](#)

ETUSIVU

VUOKRANANTAJILLE

VUOKRALAISILLE

ASUINALUETESTI

ASUNTOHAKU

UUDIS- JA TALOYHTIÖHAKU



Rectangular Snip



Taina Mertala
010 228 3171
040 557 5718
taina.mertala@realia.fi

Pääkaupunkiseutu
Suurimistajien vuokra-
asunnot
Valimotie 17-19
00380 Helsinki

Asunto Oy Helsingin Treffi rakentuu Lauttasaaren keskeisemmälle paikalle 31.3.2017. 6- kerroksisessa rakennuksessa on yhteensä 35 laadukasta kerrostalokotia. Asunnoissa mm. kestävät lautaparkettilattiat, astianpesukoneet, kylpyhuoneessa keraamiset laatat ja lattialämmitys. Parvekkeet ovat lasitettuja. Valikoimaa on tehokkaista yksiöistä aina 5h- perheasuntoihin saakka (27,5m²-120m²). Samaisen rakennuksen yhteydessä on Kauppakeskus kauppoinen. Rakenteilla oleva Länsimetron asema sijaitsee ihan vieressä. Alueelta löytyvät päivittäisten palvelujen lisäksi kaunis merenranta ulkoilureitteineen ja monipuoliset liikuntamahdollisuudet. Kamppiin pääsee myös ohi hurauttavilla busseilla n. 6 minuutissa. Omistaja Ålandsbanken Asuntorahasto, Tied. taina.mertala@realia.fi tai arkisin ma-pe Realian asiakaspalvelu p. 010 228 5555.

TILAA SÄHKÖINEN ESITE

Sähköinen esite sisältää tarkemmat kohdetiedot PDF-muodossa. Esite lähetetään sähköpostiisi liitetiedostona.

Palvelu on maksuton.

 Sähköpostiosoitteesi



LIITE 7. Reaaliaikainen Pop-keskustelu (4/2017).

Katso kaikki kuvat (10)


Danske Bank

Oletko jo pyytänyt lainatarjousta Danske Bankista? Lähetä meille yhteystietosi, niin soittamme sinulle viimeistään seuraavana arkipäivänä.


Nimesi

Puhelinnumerosi

LIITE 8. Asiakkaille lähetetty sähköposti (3/2017).



[Katso selaimessa](#)



Hei,

Opiskelen Vaasan yliopistolla kauppatieteitä ja pääaineeni on markkinointi. Osana tutkintoani kirjoitan pro gradu -tutkielmaa vuokrauspalvelujen asiakaskokemuksesta. Pro gradu -tutkielmani toimeksiantaja on vuokranantajasi Icecapital.

Lopputyöni käsittelee vuokrausprosessin etenemistä ja siihen liittyvää asiakaskokemusta. Haluaisin kuulla sinun kokemuksiasi vuokrausprosessista, mikä siinä oli onnistunutta ja miten prosessia mielestäsi tulisi kehittää.

Mikäli haluat auttaa minua pro gradu -tutkielmani toteuttamisessa ja jakaa kanssani vuokraukseen liittyviä kokemuksia, niin olethan minuun yhteydessä.

Kiitokseksi vaivannäöstä Icecapital antaa haastatelluille henkilöille elokuvalipun Finnkino-elokuvateattereihin. Haastattelu voidaan toteuttaa puhelimitse ja sen kesto on noin 30 minuuttia.

Ystävällisin terveisin,

Lotta Castrén
lotta.castrén@icecapital.fi